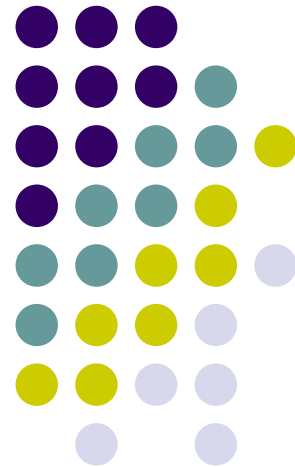


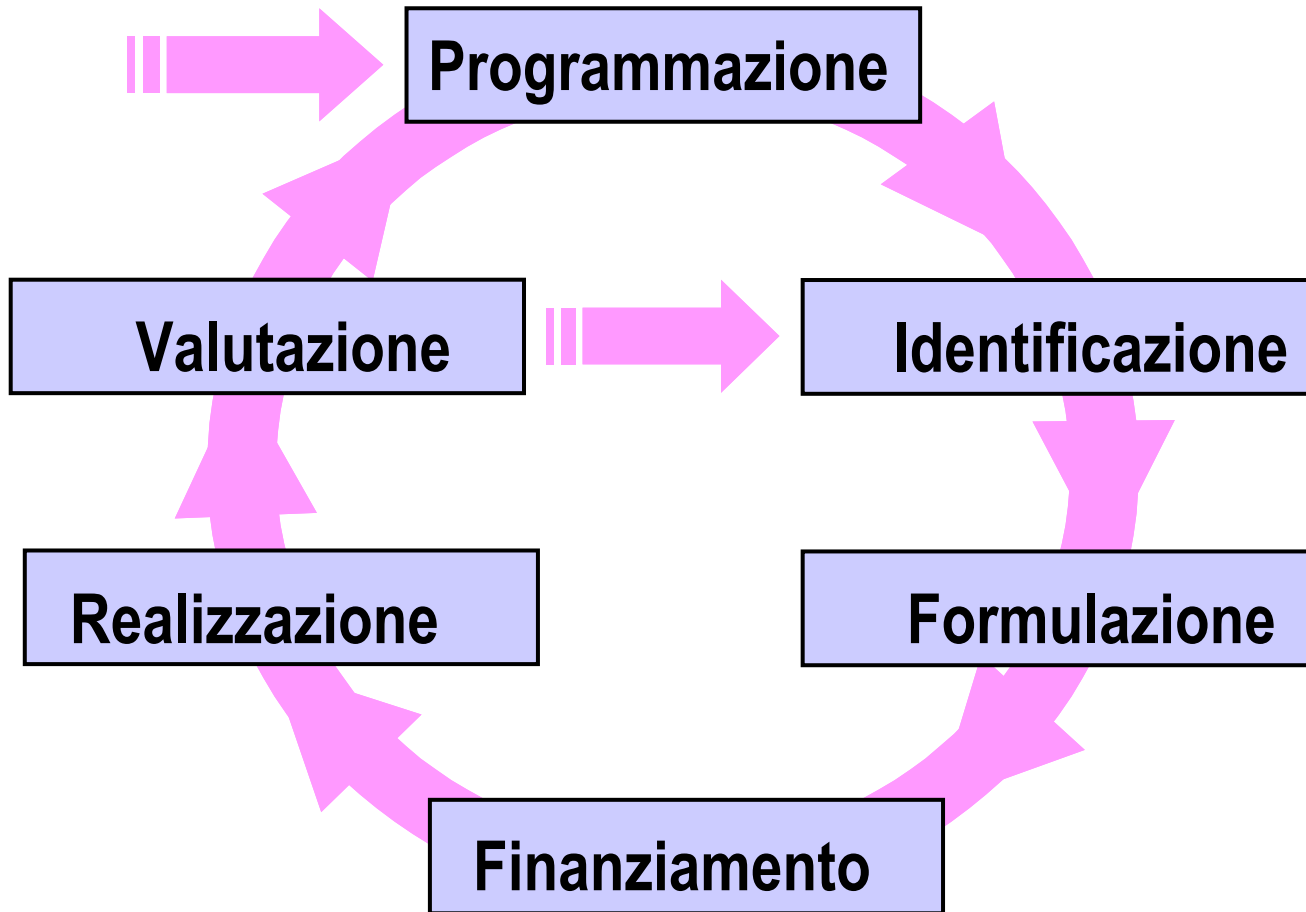
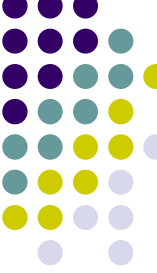
Progettazione socio- culturale per operatori di Banche del tempo

Modulo 1 - Tecniche di
progettazione in ambito sociale
e/o culturale

Lucia Barone



Project Cycle Management



COME PROSEGUIREMO

Parte 1

Il progetto e i principi del Project Cycle Management

Parte 2

Il Quadro Logico

Parte 3

La Valutazione

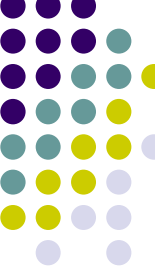
Parte 4

Alcuni strumenti di Project Management

Parte 5

La struttura del Programma

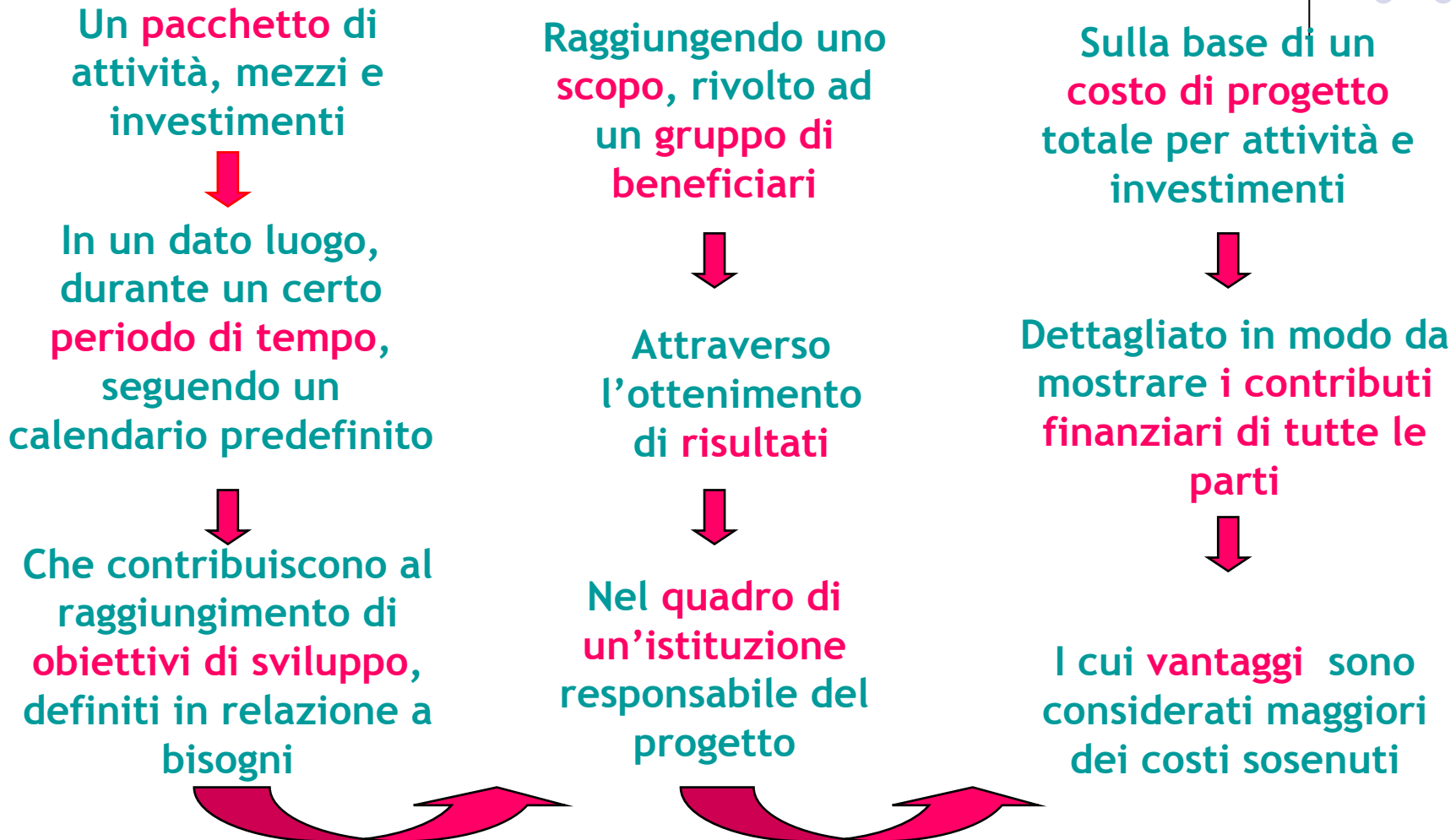




Parte 1

Il progetto e i principi del Project Cycle Management

Che cos'è un progetto?



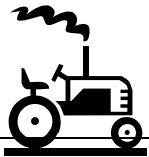
Un progetto dovrebbe sempre...

- Fare riferimento e sostenere **obiettivi più estesi relativi a politiche e programmi**, ma
- creare/sviluppare **qualcosa di 'nuovo'**, invece di supportare semplicemente attività esistenti

E avere ...

- **obiettivi definiti** chiaramente che rispondano a bisogni identificati
- **gruppo(i) di riferimento** chiaramente identificato(i)
- **responsabilità di gestione** chiaramente definite
- **data** iniziale e finale
- **risorse e budget** ben specificati

Un progetto pubblico: un investimento sociale



AGRICOLTURA

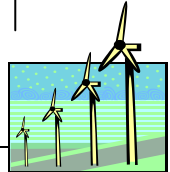


ISTRUZIONE



SANITA'

Processo decisionale complesso
che coinvolge un gran numero di
attori con interessi comuni
e contrastanti



ENERGIA



COSTRUZIONI



TRASPORTI

1. Programmato: integrato in un quadro strutturato a livello nazionale/regionale/locale/settoriale

4. Finanziato: spesso con contributi differenziati

2. Identificato: in relazione ai bisogni dei gruppi di riferimento

5. Realizzato: attività effettuate per raggiungere dei risultati

3. Formulato: definito in un modo fattibile

6. Valutato: per misurarne i risultati e trarne lezioni per il futuro

Dal programma al progetto ...

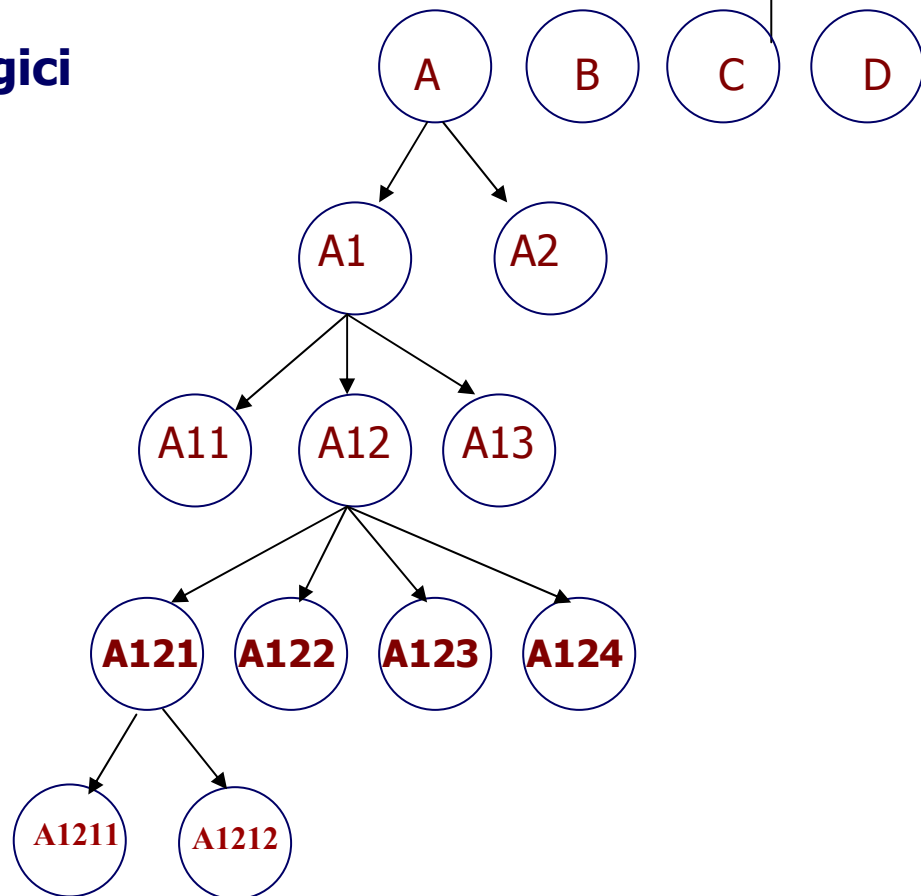
Obiettivi strategici / Assi strategici

Programmi

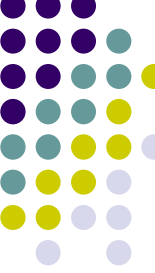
Sottoprogrammi

Misure

Progetti/Azioni

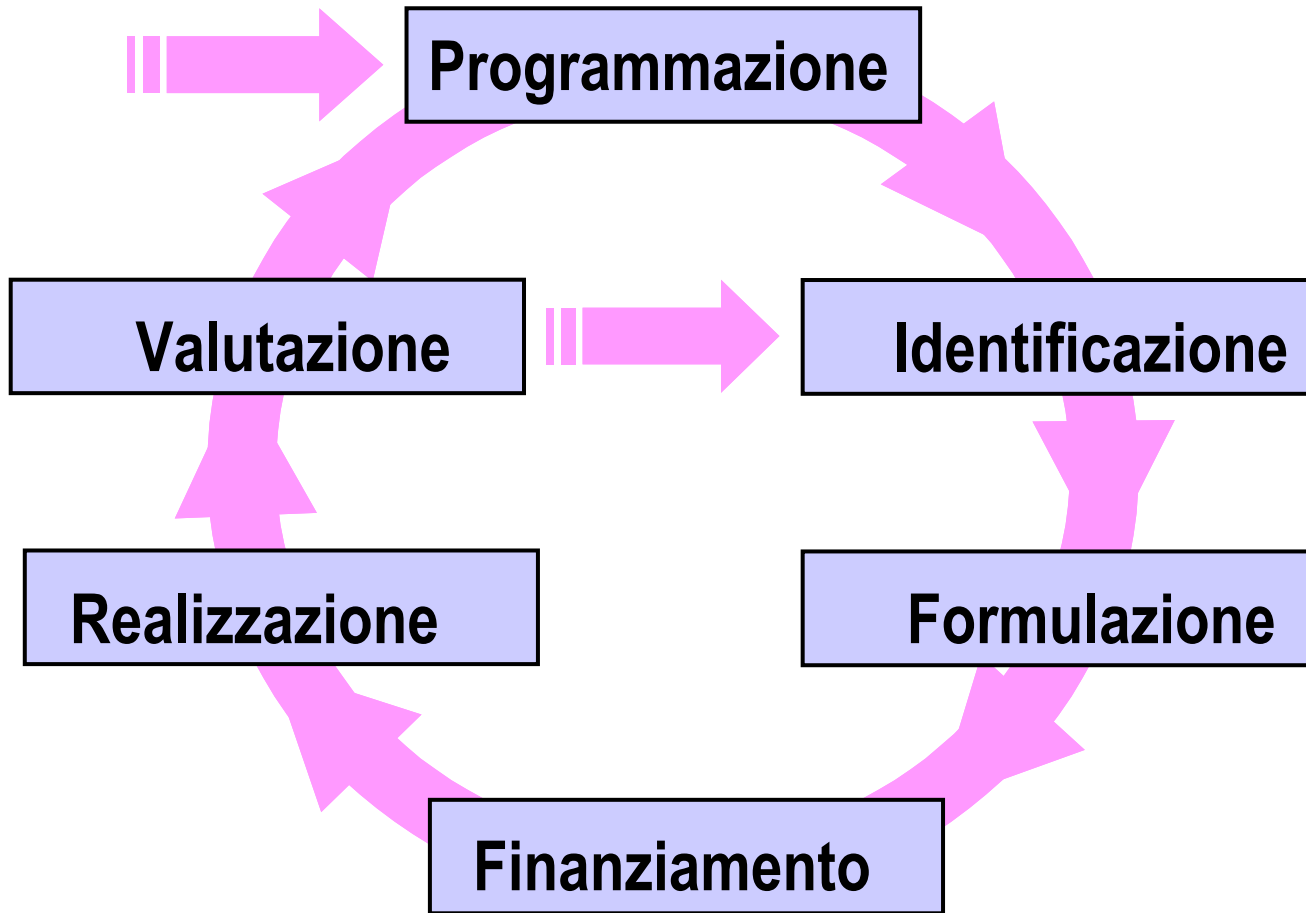


Perché i progetti possono fallire?



- non legati ad ambiti più estesi di programma o di politica
- stabiliscono punti di riferimento e processi rigidi (inflexibilità)
- stabiliscono risultati ottimistici per attirare finanziatori - false aspettative
- non vengono inseriti in una strategia di medio - lungo periodo
- non coinvolgono gli attori e portatori di interesse
- non vengono assunti localmente

Il ciclo del progetto



Perché il PCM?



Approccio convenzionale

- ☹ Quadro strategico non chiaro
- ☹ Progetti orientati all'offerta
- ☹ Scarsa analisi della situazione
- ☹ Pianificazione orientata alle attività
- ☹ Impatto non verificabile
- ☹ Prospettiva a breve termine
- ☹ Lezioni del passato non considerate
- ☹ Documenti di progetto imprecisi

PCM

- ☺ Legame con settore/programmazione
- ☺ Approccio orientato alla domanda
- ☺ Analisi della situazione accurata
- ☺ Pianificazione orientata agli obiettivi
- ☺ Impatto verificabile
- ☺ Importanza della sostenibilità
- ☺ Apprendimento dall'esperienza
- ☺ Documenti standard

Project cycle management (PCM)

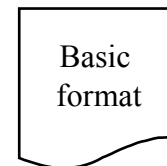
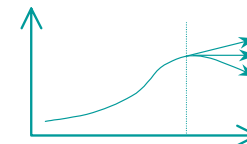
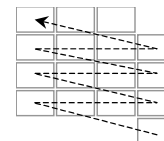
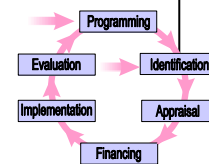


che cos'è?

Strumento orientato all'obiettivo per la concezione, la realizzazione e il monitoraggio di programmi e progetti pubblici, indipendentemente dalla loro natura, dimensione e origine delle risorse finanziarie

I principi del PCM

- **Fasi del ciclo di progetto** – processo decisionale e milestones strutturati
- **Orientamento verso partner / attori e portatori di interesse** – coinvolgimento nel processo decisionale
- **Pianificazione secondo quadro logico** – struttura di programma/progetto onnicomprensiva e coerente
- **Sostenibilità** - condizioni che assicurino un flusso continuo di benefici
- **Approccio integrato** – documentazione integrata, coerente e standardizzata

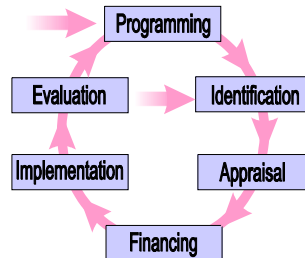


Gli elementi del PCM

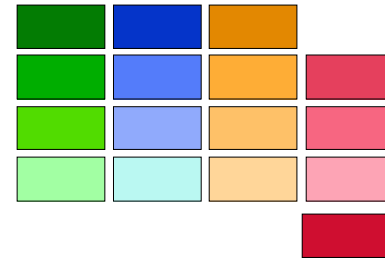


Strumenti di programmazione

Ciclo del Progetto

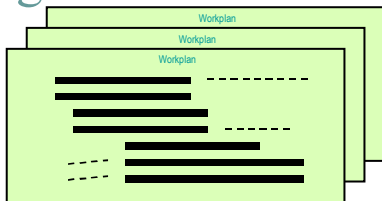


Logframe



Strumenti di gestione

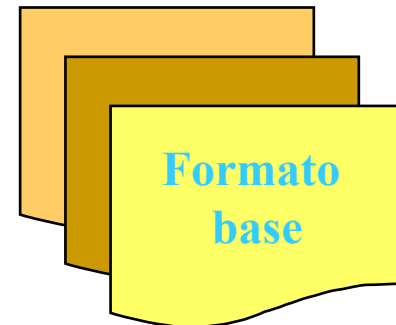
Agenda delle attività



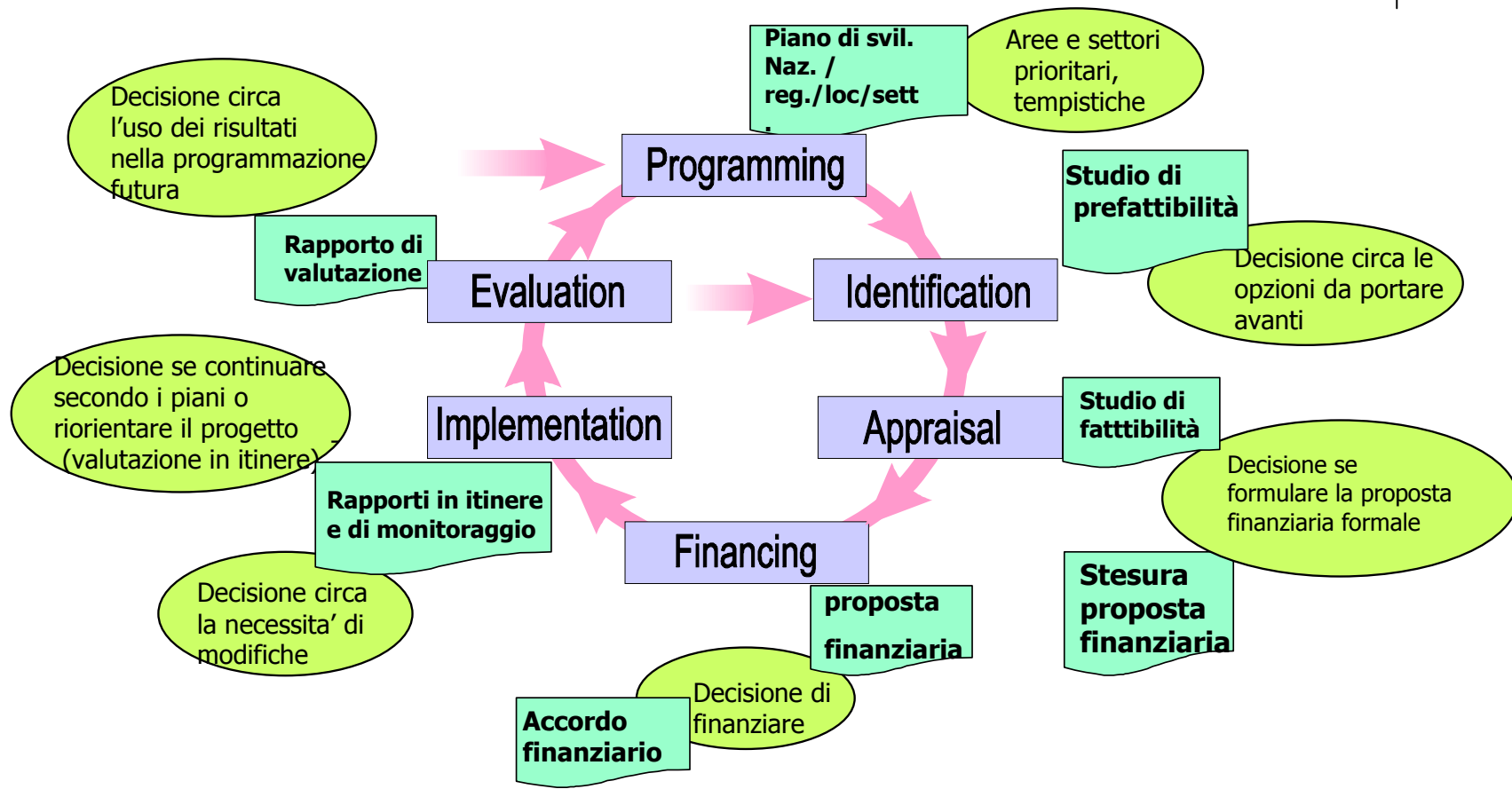
Budget

Budget		
Salaries	5000	5500
Allowances	1250	1750
Vehicle Op.	3750	4250
Office	750	750
Tel/Fax	400	400
Seeds	850	1100
Fertiliser	2300	3100

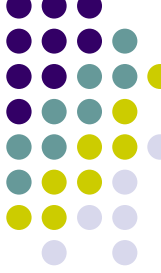
Documenti: formato base



Il ciclo del progetto: le principali fasi e milestones

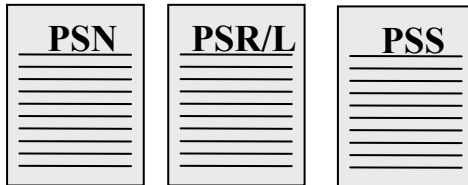


Approccio integrato

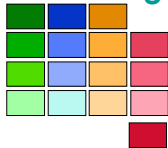


Obiettivi legati

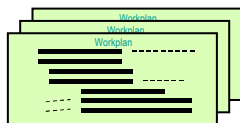
National / regional/ sectoral objectives



Quadro logico

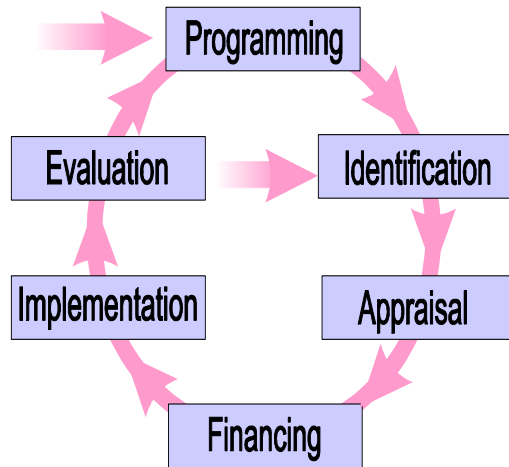


Programmi di lavoro basati sui risultati e budget



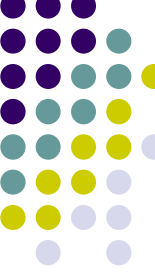
Budget		5500
Salaries	5000	5500
Allowances	1250	1750
Vehicle Op.	3250	4250
Office	750	750
Tel/Fax	400	400
Grants	850	1100
Fertiliser	2300	3100

Documenti standard



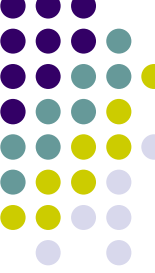
- ***Formato standard durante tutte le fasi del ciclo del progetto***

1. Sommario
 2. Contesto di riferimento
 3. Analisi settoriale e problematica
 4. Descrizione del progetto/programma
 5. Ipotesi, rischi e flessibilità
 6. Procedure di realizzazione
 7. Fattori di qualità
- Allegato: Quadro logico



Programmazione

Scopo	Quadro basato su un accordo relativo a obiettivi di lungo termine e priorità settoriali per lo sviluppo di un Paese/regione
Coinvolgimento dei portatori di interesse	Decisori politici ad alto livello ed ente beneficiario
Attività	<ul style="list-style-type: none">☑ Analisi generale della situazione attuale e prospettive future☑ Analisi delle priorità nazionali/regionali☑ Analisi delle attività passate☑ Azioni complementari con altri attori☑ Scelte strategiche in collaborazione con altri attori e portatori di interesse
Prodotto	Documento strategico



Identificazione

<i>Scopo</i>	Identificazione e selezione delle aree di intervento rilevanti e delle idee di progetto per uno studio approfondito
<i>Coinvolgimento dei portatori di interesse</i>	Funzionari dell'ente beneficiario e di altre autorità coinvolte, gruppi di riferimento, beneficiari, consulenti
<i>Attività</i>	<ul style="list-style-type: none">☑ Raccogliere e valutare informazioni sull'area d'intervento☑ Analizzare/includere lezioni tratte da esperienze precedenti
<i>Prodotto</i>	Breve descrizione del progetto che verrà ulteriormente sviluppata e termini di riferimento per l'Identificazione for



Formulazione

Scopo Elaborare un progetto ben definito e formulato secondo i criteri di valutazione

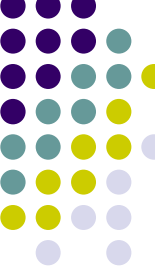
Coinvolgimento dei portatori di interesse Tutti gli attori e portatori d'interessi rilevanti

Attività

- ☑ Condurre uno studio di fattibilità
- ☑ Coinvolgere tutti i diversi attori
- ☑ Definire procedure di realizzazione
- ☑ Elaborare soluzioni e raggiungere un accordo sull'approccio del progetto con tutti gli attori

Prodotto Un documento di progetto strutturato (che soddisfi i criteri di qualità), che sarà la base della proposta finanziaria

Finanziamento

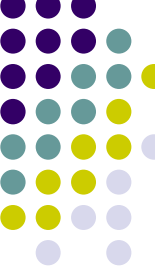


Scopo Accordo finanziario e impegno delle risorse di progetto

Coinvolgimento dei portatori di interesse Ente finanziatore

Attività Preparazione della proposta finanziaria
 Esame della proposta
 Decisione di finanziamento

Prodotto Accordo di finanziamento firmato



Realizzazione

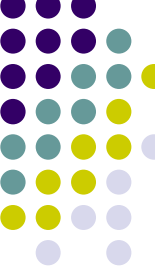
Scopo Realizzazione del progetto secondo i suoi obiettivi

Coinvolgimento dei portatori di interesse Team di realizzazione del progetto, ente beneficiario, beneficiari ed eventualmente addetti al monitoraggio esterno

Attività Programma di lavoro dettagliato
 Attività di esecuzione
 Adattamento delle attività di progetto
 Monitoraggio e valutazione *in itinere*

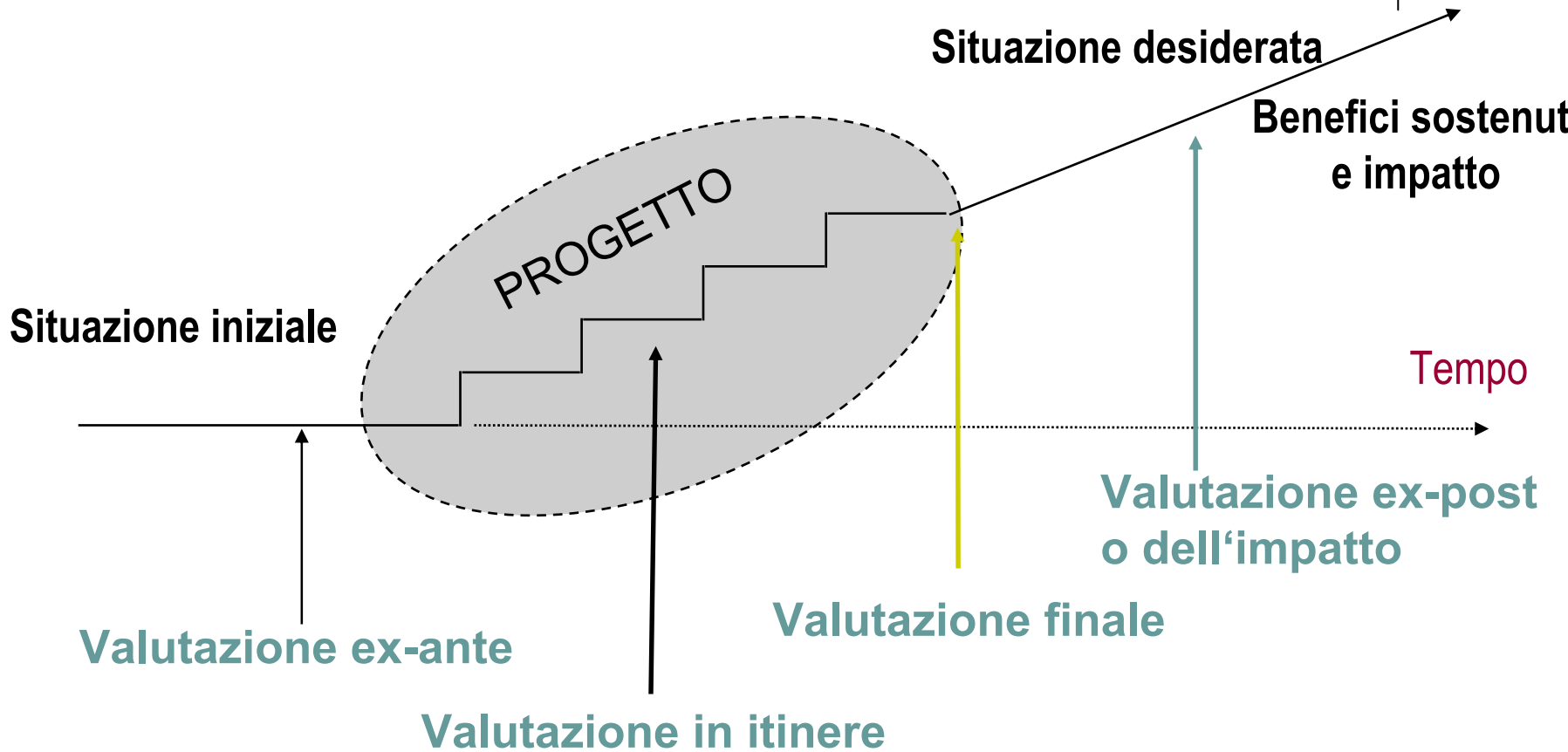
Documenti Es. Rapporti di monitoraggio, rapporti annuali, ecc.

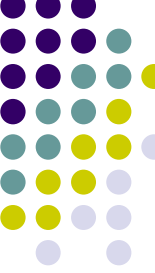
Valutazione



Scopo	<ul style="list-style-type: none">☑ Resa dei conti (responsabilità) e formulazione delle lezioni tratte☑ Conclusioni per programmazioni e azioni future
<i>Coinvolgimento o dei portatori di interesse</i>	Soggetto esterno e neutrale e tutti i portatori di interesse
Attività	<ul style="list-style-type: none">☑ Termini di riferimento per la valutazione (domande da fare)☑ Organizzare esercizi di valutazione con i metodi appropriati☑ Analizzare rilevanza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità☑ Trarre lezioni dall'esperienza☑ Formulare raccomandazioni
Prodotto	Rapporto di valutazione

Tipi di valutazione

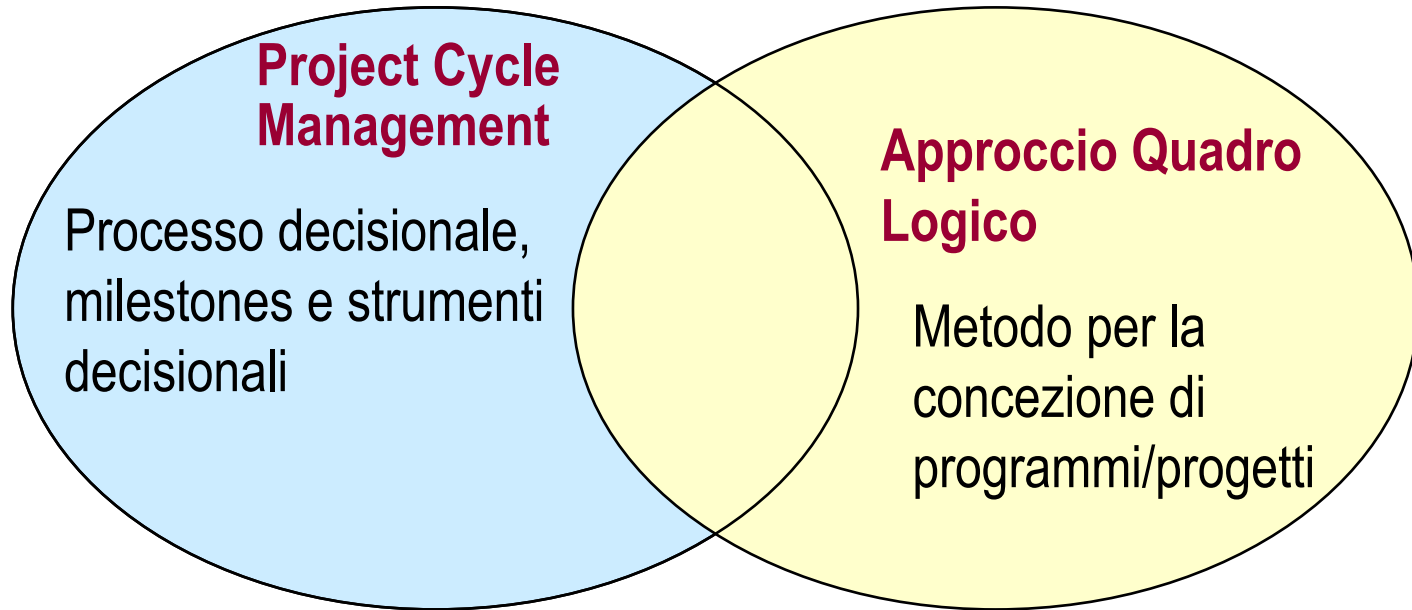
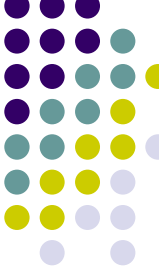




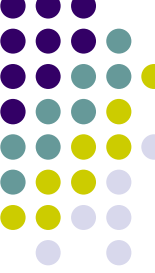
Parte 2

Il Quadro Logico

Articolare il PCM e il Quadro Logico



Che cos'è un Quadro Logico?



Una tabella che fornisce un sommario di:

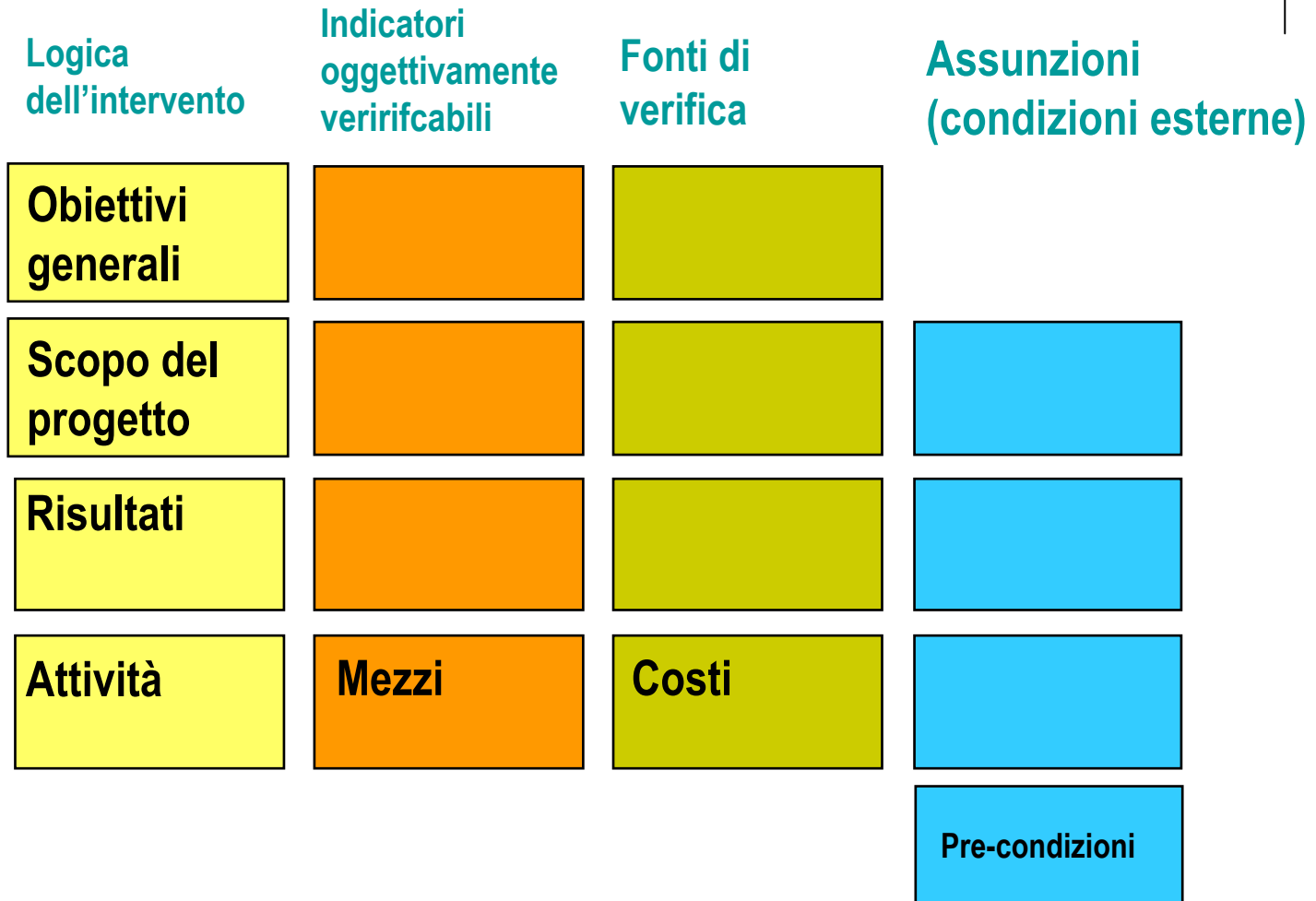
1. **perché** si decide di fare un progetto
2. **che cosa** ci si aspetta che il progetto raggiunga
3. **in che modo** il progetto lo raggiungerà
4. **quali** fattori esterni sono cruciali per il suo successo
5. **dove** trovare le informazioni richieste per misurare il successo del progetto
6. **quali** mezzi sono necessari
7. **quanto** costerà il progetto

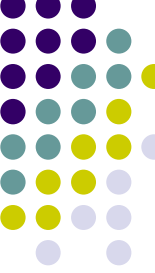


I livelli principali del Quadro Logico

LOGICA D'INTERVENTO	LOGICA D'INTERVENTO	SIGNIFICATO
OBIETTIVI GENERALI	Benefici di lungo periodo al cui raggiungimento può contribuire il progetto	Perché il progetto è importante?
SCOPO DEL PROGETTO	Benefici ottenibili dai destinatari degli interventi grazie ai servizi realizzati mediante il progetto	Perché i destinatari necessitano di tali interventi?
RISULTATI	Servizi di cui i destinatari potranno beneficiare mediante il progetto	Di quali servizi abbisognano i destinatari?
ATTIVITA'	Iniziative previste dal progetto per l'erogazione dei servizi previsti	Quali iniziative occorre prevedere per realizzare i servizi previsti?

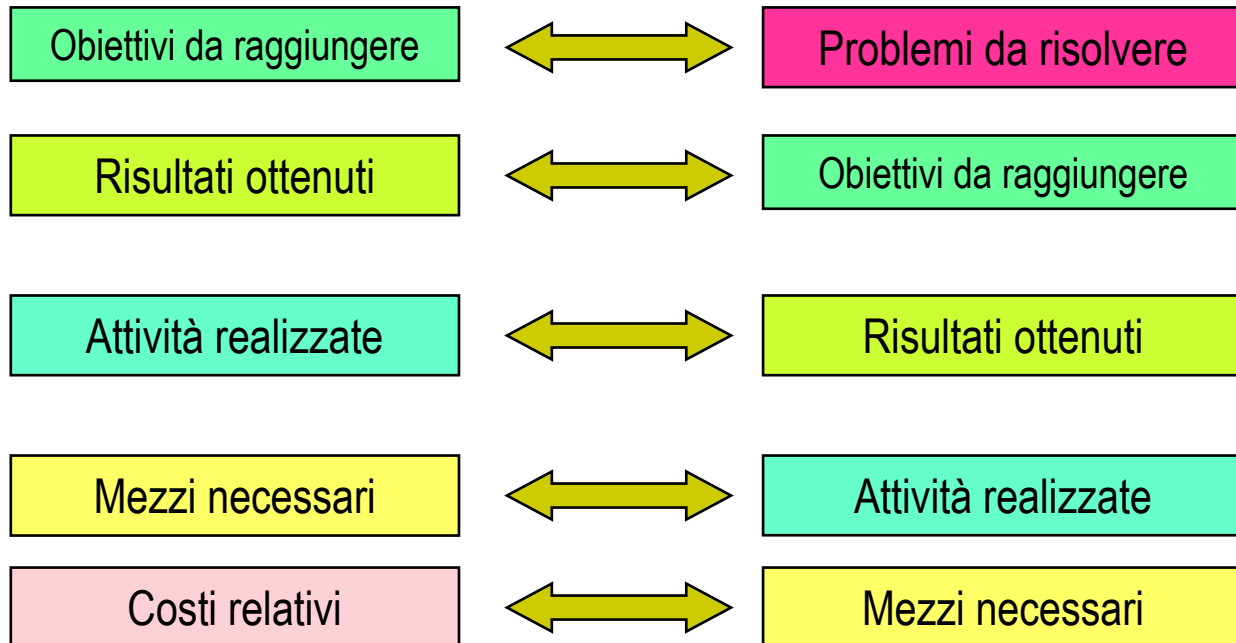
Struttura del Quadro Logico





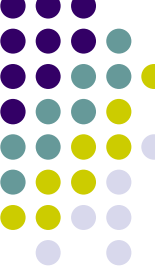
Il Quadro Logico

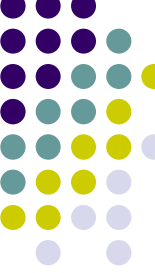
- Il **Quadro Logico** (QL) è uno strumento usato durante tutto il ciclo del progetto.
- Forma un legame tra:



Punti chiave per l'applicazione del QL

- Il QL aiuta a pensare in modo logico e sistematico
- Il processo (chi è coinvolto e come) è importante quanto il prodotto
- La matrice del QL (il prodotto dell'analisi) deve essere aperta a modifiche e revisioni





FASE ANALITICA

- ↓ **Analisi dei portatori di interesse** – identificare e caratterizzare i principali e potenziali portatori di interesse; misurare le loro capacità
- ↓ **Analisi dei problemi** – identificare i problemi chiave, restrizioni & opportunità; determinare le relazioni di causa-effetto
- ↓ **Analisi degli obiettivi** – sviluppare soluzioni per i problemi identificati; identificare la relazione strumenti-finalità
- ↓ **Analisi strategica** – identificare le diverse strategie per raggiungere gli scopi; determinare gli obiettivi principali (obiettivi generali e obiettivo specifico)

FASE DI PIANIFICAZIONE

- ↓ **Sviluppo della matrice del QL** – definire la struttura del progetto, verificare la logica interna, formulare obiettivi in termini misurabili, stabilire risorse e spese
- ↓ **Pianificazione delle attività** – determinare la sequenza e i vincoli di dipendenza delle attività; stimare la loro durata e assegnare le responsabilità
- ↓ **Pianificazione delle risorse** – dal piano delle attività, programmare gli input necessari e predisporre il budget

Il Quadro Logico (segue)



FASE DI REALIZZAZIONE

COMPLETAMENTO/VALUTAZIONE

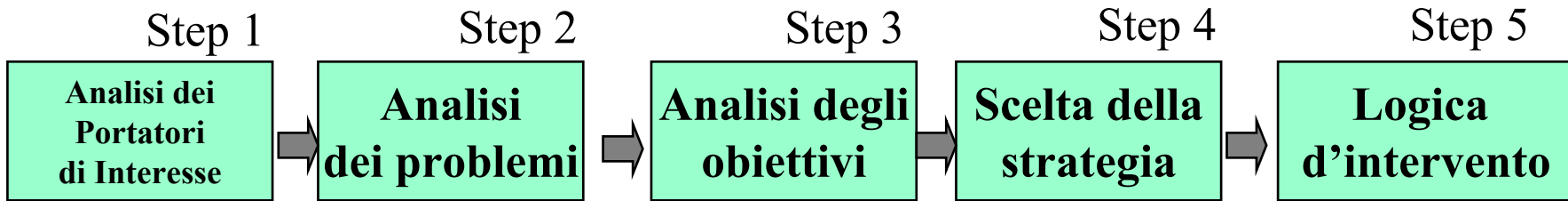
- ↓ Indicatori di prestazione che forniscono informazioni per la gestione (monitoraggio e controllo regolare)
- ↓ Assunzioni che supportano la gestione del rischio
- ↓ Piano (annuale) delle attività legate ai risultati
- ↓ Programmazione (annuale) delle risorse e budget legati ai risultati

- ↓ Una chiara analisi del problema/situazione per aiutare la valutazione della **rilevanza**
- ↓ Struttura degli obiettivi e indicatori per valutare l'**efficacia** e l'**impatto**
- ↓ Programmazioni delle attività e delle risorse per aiutare la valutazione dell'**efficienza**

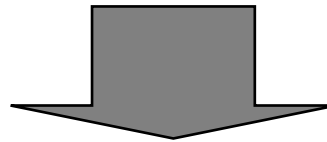


Fase analitica del Quadro Logico

PROCESSO



METODI



Step 1: L'analisi dei Portatori di Interesse (I)

CHE COSA?

- ***E' una procedura che permette di:***
 - ☞ Identificare individui, gruppi, organizzazioni che hanno un legame con il progetto
 - ☞ Identificare interessi e aspettative di gruppi e persone che saranno rilevanti per il progetto

Step 1: L'analisi dei Portatori di Interesse (II)



CHI?

Chi sono i PI ?

- ➔ Qualsiasi persona, gruppo di persone, istituzioni, associazioni o società che potrebbero essere coinvolte nel progetto, direttamente o indirettamente, in positivo o in negativo



Step 1: L'analisi dei Portatori di Interesse (III)



La partecipazione dei PI :

- permette di formulare secondo e/o adattare i progetti alle condizioni sociali, economiche e politiche;
- permette di ottenere le informazioni rilevanti;
- rafforza la rilevanza degli obiettivi rispetto ai bisogni;
- mostra come i PI percepiscono la realtà;
- rafforza le capacità locali;
- rafforza la società civile e i processi democratici.**

Step 1: L'analisi dei Portatori di Interesse (IV)

COME?

Come si procede?

- ➡ 1. Identificare i maggiori gruppi/istituzioni
- ➡ 2. Categorizzare (gruppi di riferimento, beneficiari, gruppi di interesse, ecc.)
- ➡ 3. Caratterizzare e analizzare le loro strategie
- ➡ 4. Identificare le conseguenze del loro coinvolgimento per il progetto

Step 1: L'analisi dei Portatori di Interesse (V)



Domande da fare:

1. **Caratteristiche del gruppo:**
 - Sociali, economiche
 - Status del gruppo (formale/informale)
 - Struttura del gruppo (leadership)
 - Percezione dei problemi

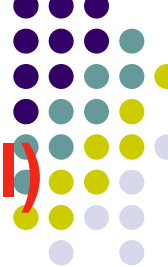
Step 1: L'analisi dei Portatori di Interesse (VI)



➡ 2. Interessi, motivazione:

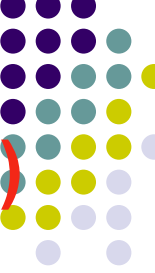
- Esigenze, aspirazioni
- Probabile strategia
- Interessi (manifesti/nascosti)
- Aspettative e preoccupazioni
- Attitudine verso il progetto

Step 1: L'analisi dei Portatori di Interesse (VII)



- ➡ 3. Sensibilità verso tematiche trasversali
 - Pari opportunità, ambiente, ecc.
- ➡ 4. Potenziale e restrizioni:
 - Punti di forza e punti deboli
 - Possibili contributi

Step 1: L'analisi dei Portatori di Interesse (VIII)



👉 Conclusioni per il progetto:

- Come tenere conto del gruppo?
- Che azione adottare?
- Come trattare con il gruppo?

Step 1: L'analisi dei Portatori di Interesse (IX) Matrice delle caratteristiche



Portatori d'interesse	Caratteristiche <ul style="list-style-type: none">• sociali, economiche• differenze di genere• Struttura, organizzazione, status• attitudini...	Interessi e aspettative <ul style="list-style-type: none">• interessi• obiettivi• aspettative	Sensibilità verso e rispetto di tematiche trasversali <ul style="list-style-type: none">• pari opportunità• ambiente, etc.	Potenziale & restrizioni <ul style="list-style-type: none">• dotazione di risorse• conoscenze, esperienza...• contributi potenziali	Implicazioni e conclusioni per il progetto <ul style="list-style-type: none">• possibile azione richiesta• come trattare con il gruppo

Step 2: L'analisi dei problemi (I)

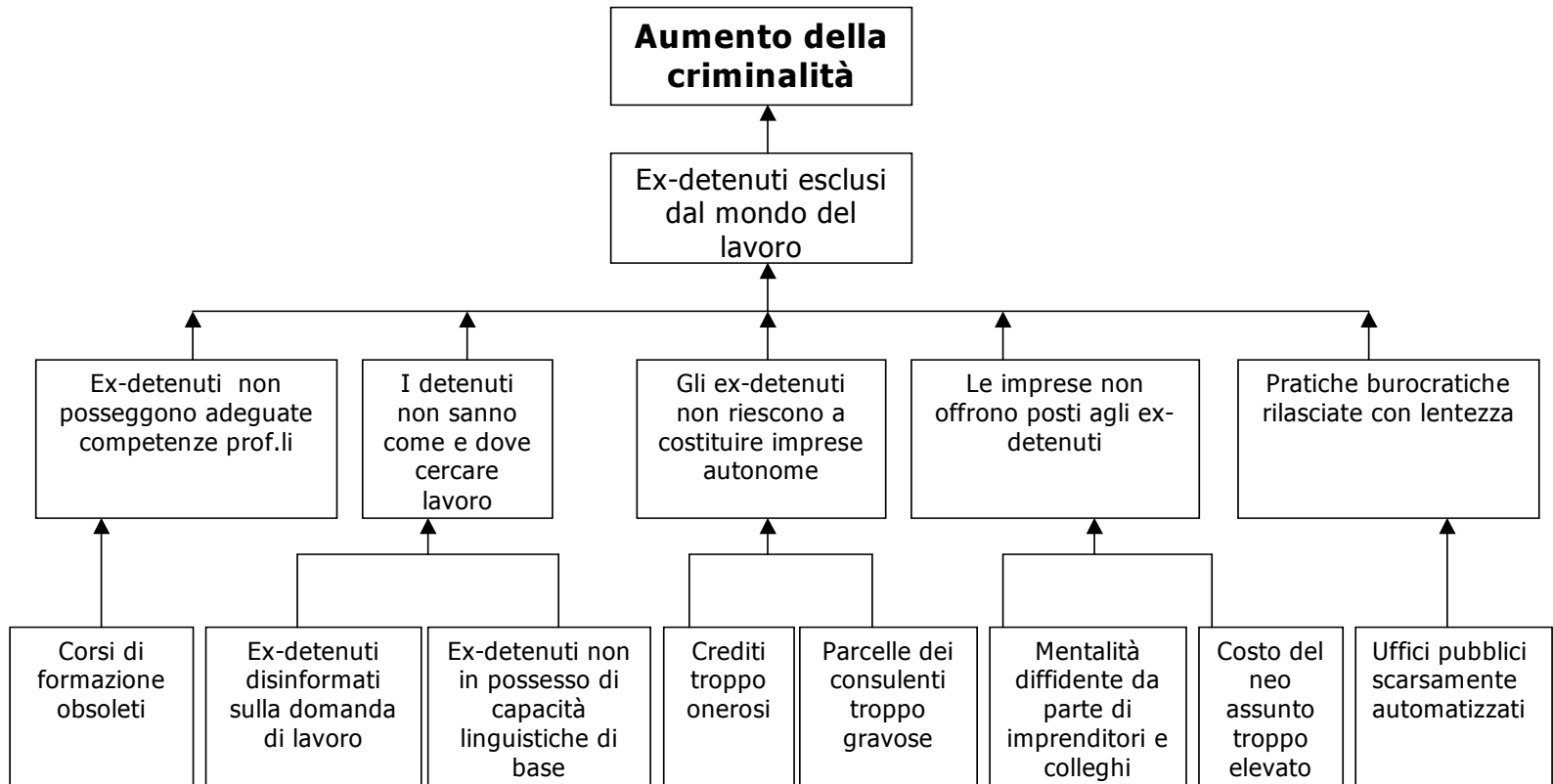
CHE COSA?

E' una procedura che permette di :

- analizzare una situazione esistente
- identificare problemi chiave nel loro contesto
- visualizzare i problemi secondo un diagramma ad albero (relazioni di causa-effetto) che illustri, in senso verticale dal basso verso l'alto, i legami causa-effetto tra i problemi identificati. È utile controllare accuratamente i legami causa-effetto tra i diversi problemi in quanto costituiscono la base della futura progettazione.

Step 2: L'analisi dei problemi (II)

Albero dei problemi (es: ex detenuti e mondo del lavoro)



Step 3: Analisi degli obiettivi (I)

Albero dei problemi (es: ex detenuti e mondo del lavoro)

COME?

Si tratta di una tecnica per :

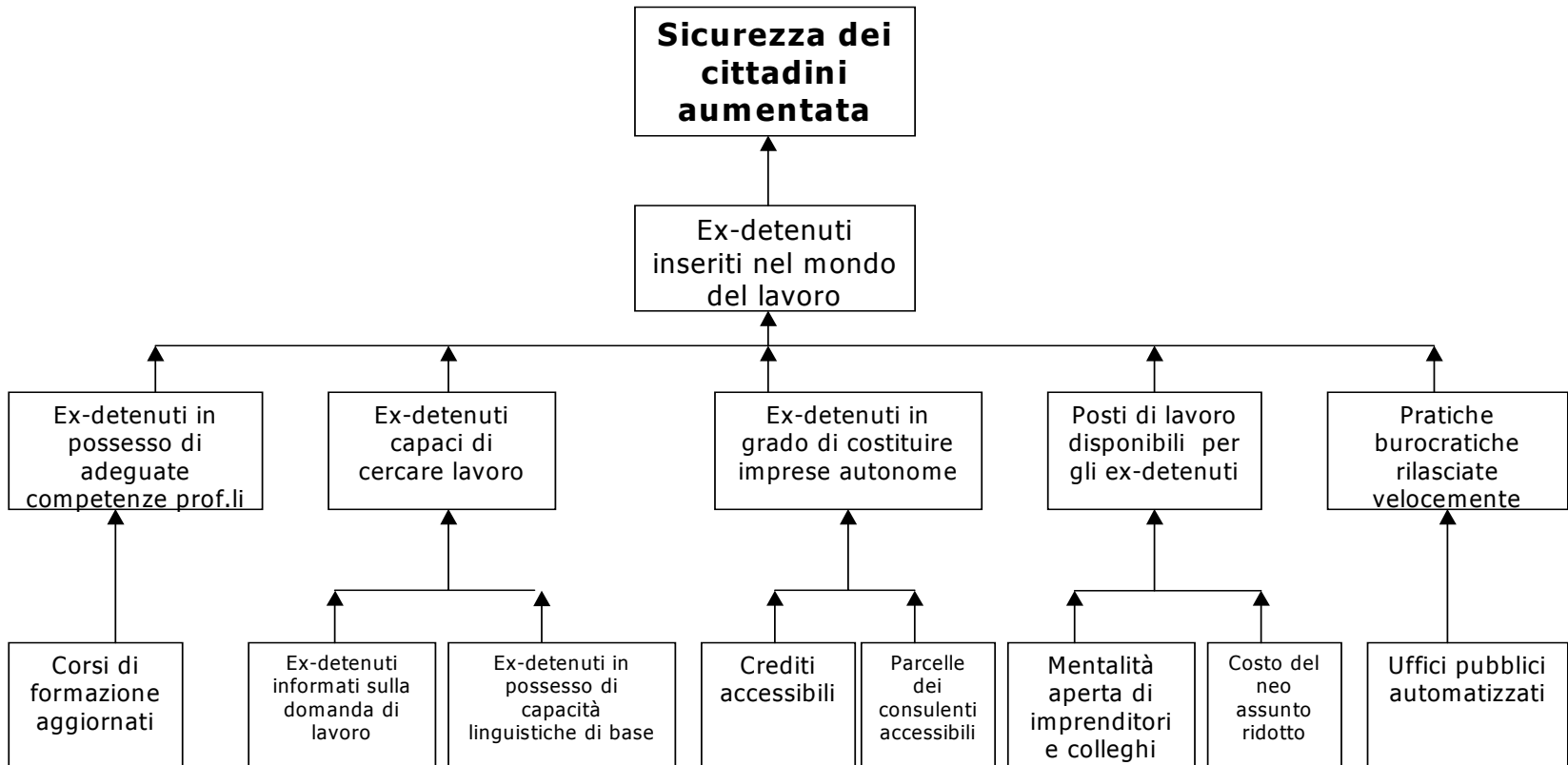
- ➡ In seguito alla costruzione dell'albero dei problemi, occorre trasformare tutti i problemi in possibili obiettivi da raggiungere, riformulando in positivo la situazione negativa precedentemente individuata.
- ➡ identificare soluzioni potenziali per una data situazione
- ➡ formulare gli aspetti negativi in modo positivo (desiderati, realistici). L'albero dei problemi diventa, così, un albero degli obiettivi (v. fig. nella slide seguente)





Step 3: Analisi degli obiettivi (II)

Albero degli obiettivi (es: ex detenuti e mondo del lavoro)



Step 3: Analisi degli obiettivi (III)

Albero degli obiettivi (es: ex detenuti e mondo del lavoro)

suggerimenti

È consigliabile esprimere l'obiettivo generale e lo scopo usando il participio passato (es. "sicurezza dei cittadini aumentata", "occupazione ex detenuti aumentata"), perché, in tal modo, si esprime una condizione positiva effettivamente raggiunta, mentre usare un verbo all'infinito (es. "aumentare la sicurezza dei cittadini", "accrescere l'occupazione") o un sostantivo (es. "aumento dell'occupazione"), indica un'azione che è in divenire, che può essere, quindi, all'inizio o in un punto qualsiasi di un suo percorso, più simile, pertanto, ad un'attività che ad un obiettivo (inteso come condizione positiva raggiunta).

Non tutti gli obiettivi così ottenuti costituiranno gli obiettivi del progetto. Come si vedrà, infatti, il progetto potrà e dovrà scegliere di raggiungere solamente alcuni di essi.

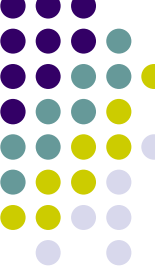
Step 3: Analisi degli obiettivi (IV)

ATTENZIONE

Riformulare una condizione negativa (problema) in una condizione positiva (obiettivo) non significa identificare la soluzione o l'azione che risolve il problema stesso.

Esempio: se il problema è "Impiegati comunali non a conoscenza della normativa X",
l'obiettivo è "Impiegati comunali informati sulla normativa X" anziché "Corsi di aggiornamento per gli impiegati comunali sulla normativa X".

Step 4: Scelta della Strategia (I)



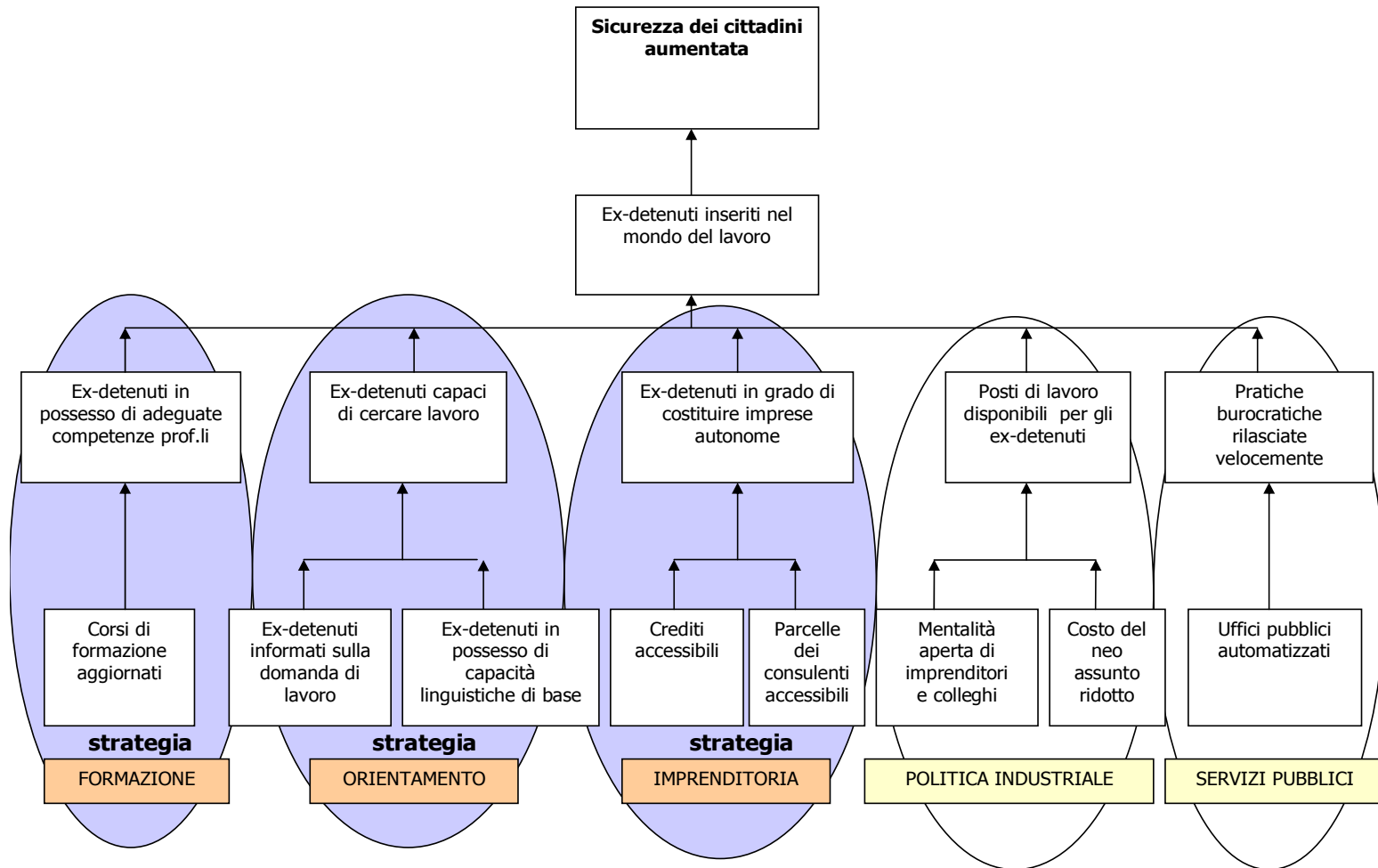
Nell'albero degli Obiettivi, i diversi **gruppi di Obiettivi simili** vengono chiamati **Strategie**. La strategia più appropriata e realizzabile viene selezionata sulla base di diversi criteri (priorità, budget, potenziale di successo, tempo richiesto).

Questa fase prevede quindi 2 momenti:

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

Step 4: Scelta della Strategia (II)

Identificazione delle strategie sulla base dell'esempio "ex detenuti e mondo del lavoro"



Step 4: l'analisi strategica (III)

(alcuni criteri possibili per scegliere la migliore strategia)



Step 5: Dall'Analisi Strategica alla Logica d'Intervento (I)

COME?

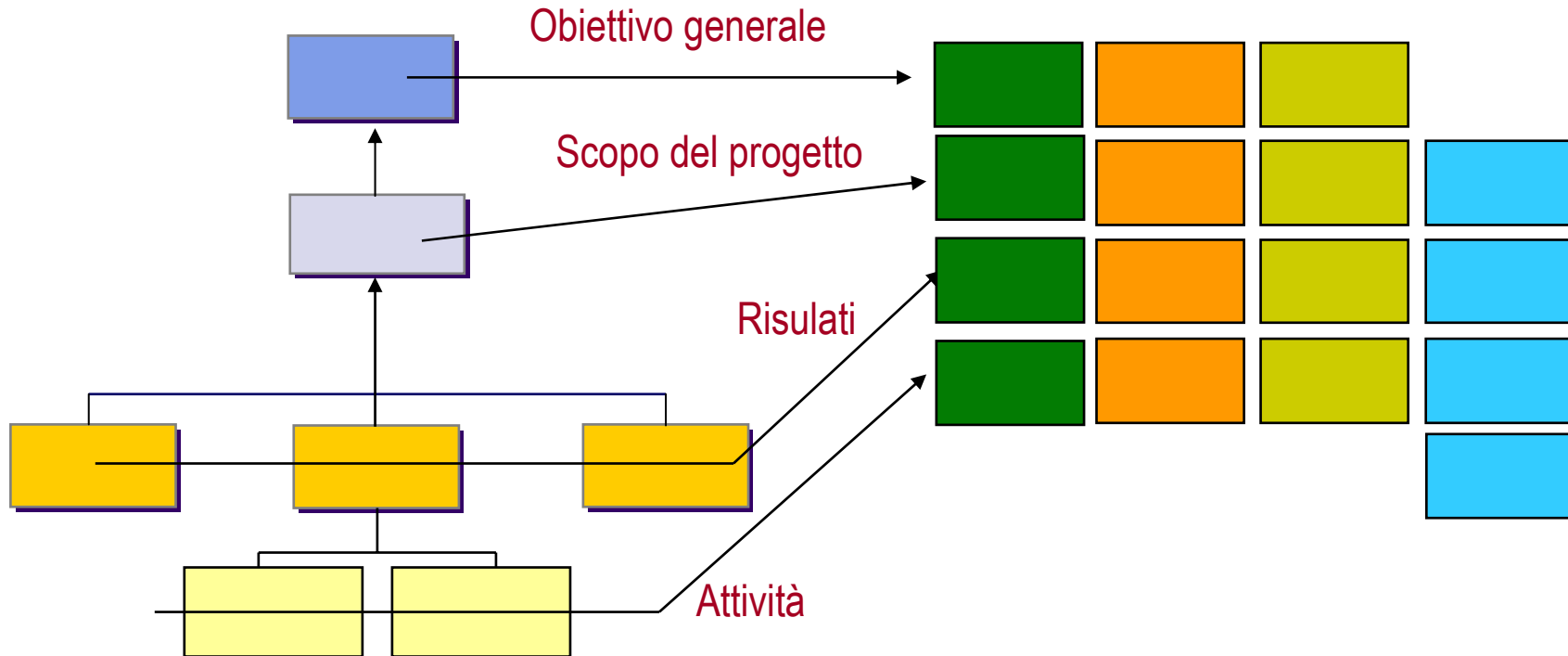
- ◆ Completare la formulazione degli obiettivi
- ◆ Selezionare una strategia
- ◆ Completare l'albero della strategia scelta
- ◆ Formulare gli obiettivi
- ◆ Trasferire gli obiettivi nel Quadro Logico (logica d'intervento): Obiettivo G., Scopo P., Risultati, Attività
- ◆ Rivedere i risultati
- ◆ Identificare possibili attività

Step 5: Dall'Analisi Strategica alla Logica d'Intervento (II)



Albero degli obiettivi

Logica d'intervento



Step 5: Logica di intervento (III)

(es: ex detenuti e mondo del lavoro)



	LOGICA DI INTERVENTO		
Obiettivi Generali	<i>Sicurezza dei cittadini</i>	<i>Maggiori risorse a disposizione della collettività</i>	
Scopo del progetto	<i>Ex-detenuti inseriti nel mondo del lavoro</i>		
Risultati	<i>Ex-detenuti in possesso di adeguate competenze professionali</i>	<i>Ex-detenuti capaci di cercare lavoro</i>	<i>Ex-detenuti in grado di costituire imprese autonome</i>
Attività	<i>Corsi di formazione professionale su competenze richieste dalle imprese</i>	<i>Sportello informativo sulle opportunità di lavoro</i>	<i>Programma di crediti agevolati</i>
		<i>Corsi di alfabetizzazione</i>	<i>Consulenza alla creazione d'impresa</i>

Step 5: Analisi di tutte le componenti del Quadro logico - ASSUNZIONI



COME?

Logica d'intervento	Indicatori obiettivamente verificabili	Fonti di verifica	Assunzioni
Obiettivi generali			
Scopo del progetto			
Risultati			
Attività		Costi	
			Pre-condizioni

Step 5: Assunzioni

CHE COSA?



Che cosa sono le Assunzioni?

Condizioni o fattori esterni fuori dal controllo della gestione del progetto, che influenzano e talvolta determinano il successo del progetto



Perché sono richieste delle Assunzioni?

La logica d'intervento non copre mai tutti gli aspetti della realtà. I fattori esterni hanno un'influenza importante sul successo del progetto e dovrebbero essere identificati e tenuti in considerazione

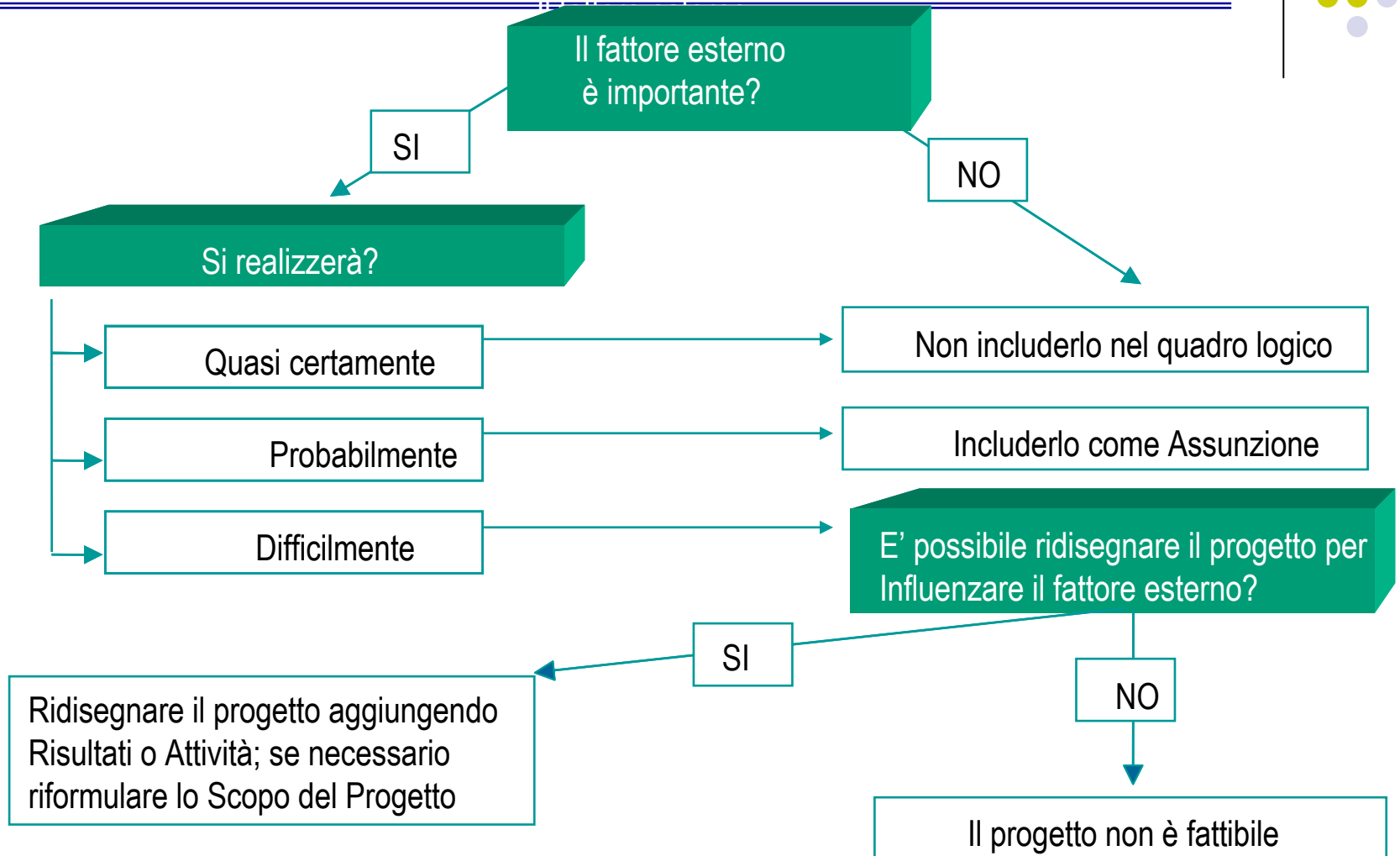
Step 5: Assunzioni

COME?

Come si procede per definire le Assunzioni?

1. Identificare nella gerarchia degli obiettivi quelli che non sono coperti dalla strategia selezionata ma importanti per il successo del progetto
2. Indicarli come fattori esterni al livello appropriato del Quadro Logico
3. Identificare **altri fattori esterni, non inclusi nella gerarchia degli obiettivi**, che si devono verificare per raggiungere gli Obiettivi Generali, lo Scopo del Progetto e i Risultati
4. In generale, determinare le assunzioni chiedendosi : « **Quali condizioni** devono esistere oltre ai miei obiettivi (ad un certo livello) per raggiungere il livello successivo?»

Step 5: L'algoritmo delle Assunzioni



Step 5: Assunzioni – esempio ex detenuti



Gli interventi progettuali, a causa di risorse o competenze limitate, non possono operare in più settori allo stesso tempo.

Questo fa sì che per raggiungere certi obiettivi, il progetto debba ipotizzare che si verifichino altre condizioni esterne e indipendenti dal progetto.

Ad esempio: i progetti formativi per i disoccupati sono finalizzati ad aumentarne l'occupazione, eppure, affinché questo obiettivo sia raggiunto, tali progetti fanno implicitamente affidamento sul fatto che altre condizioni (ad es. aumentata richiesta di manodopera da parte delle imprese, ecc.) si verifichino in modo del tutto indipendente dal progetto di formazione.

Questo rapporto tra elementi interni al progetto e condizioni esterne è ben visibile dalla slide pag 51.

Le precondizioni sono quelle condizioni che devono pre-esistere per rendere fisicamente fattibili le attività.

Step 5: Indicatori

CHE COSA?

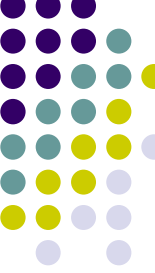
Gli indicatori permettono di verificare e di misurare in quale misura il livello corrispondente della logica d'intervento è stato o verrà raggiunto

Step 5: Indicatori



Logica d'intervento	Indicatori obiettivamente verificabili	Fonti di verifica	Assunzioni / ipotesi
Obiettivi generali			
Scopo del progetto			
Risultati			
Attività	Mezzi	Costi	
			Pre-condizioni

Indicatori SMART



Gli Indicatori devono essere:

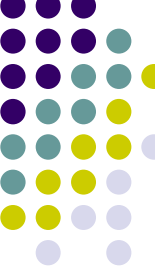
- ⊙ **S**pecific (specifici) : in termini di qualità e quantità;
- ⊙ **M**easurable (misurabili) : ad un costo accettabile;
- ⊙ **A**vailable (disponibili) : da fonti esistenti;
- ⊙ **R**elevant (rilevanti) : rispetto a ciò che devono misurare
- ⊙ **T**imely (in tempo) : prodotti in tempo per essere utili per la gestione del progetto.

Struttura degli indicatori : Esempio

Designazione	Descrizione	Indicatori
Output	Costruzione di una strada	Realizzazione: - fisica: km costruiti
Risultato (o outcome)	Tempi e costi di percorrenza ridotti Sicurezza aumentata Flussi di persone e merci aumentati	- Accessibilità (ESS) - Risp. tempo (in minuti/ore) - Risp. costi (%) - Nr. di incidenti Livello flussi traffico
Impatto	Attività socio-economiche aumentate	- Nuove attività/nuove società - Creazione posti di lavoro - Aumento del PIL pro-capite regionale

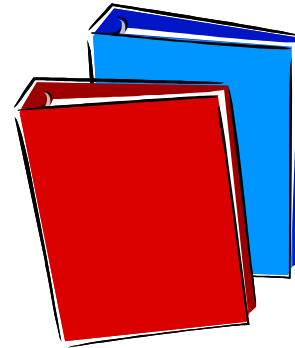
ESS – Equivalent Straight-line Speed

Fonti di verifica



Secondo il Quadro Logico occorre specificare:

- ➔ Dove?
- ➔ Come?
- ➔ Attraverso quali metodi?
- ➔ Con quali mezzi?
- ➔ E a quale costo?



Rapporti di progetto

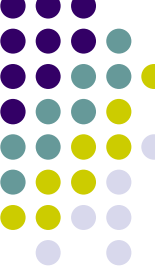


Fonti esterne

Se necessario, la produzione degli indicatori deve essere inclusa nelle attività di progetto e i costi relativi nel budget di progetto

Fonti di verifica

Logica d'intervento	Indicatori obiettivamente verificabili	Fonti di verifica	Assunzioni / ipotesi
Obiettivi generali			
Scopo del progetto			
Risultati			
Attività		Costi	
			Pre-condizioni

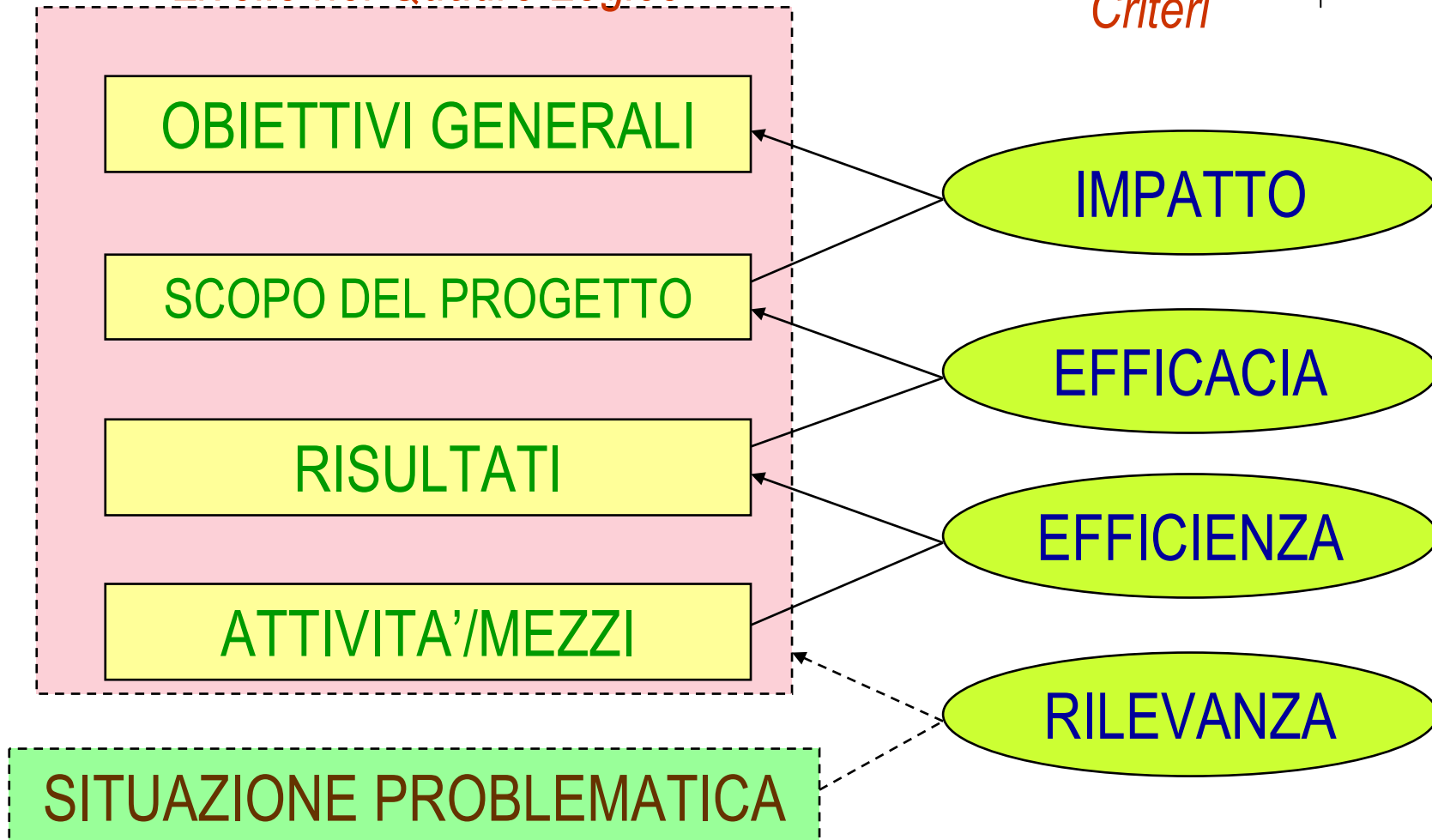


Parte 3 La Valutazione

Criteri di Valutazione

Livello nel Quadro Logico

Criteri



I criteri di coerenza del Quadro Logico



SOSTENIBILITA'

Il progetto è sostenibile se i benefici che il gruppo di riferimento ottiene dalla disponibilità e dall'uso dei risultati del progetto continuano in futuro (dopo la fine del progetto)

Sostenibilità istituzionale

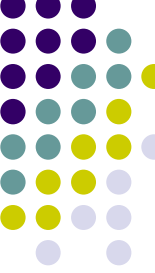
Sostenibilità tecnica

Sostenibilità sociale

Sostenibilità ambientale

Sostenibilità economica

Sostenibilità finanziaria



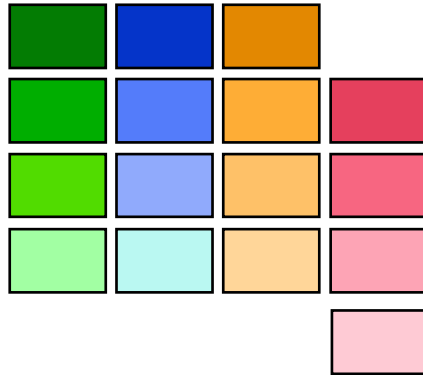
Parte 4

Alcuni strumenti di Project Management

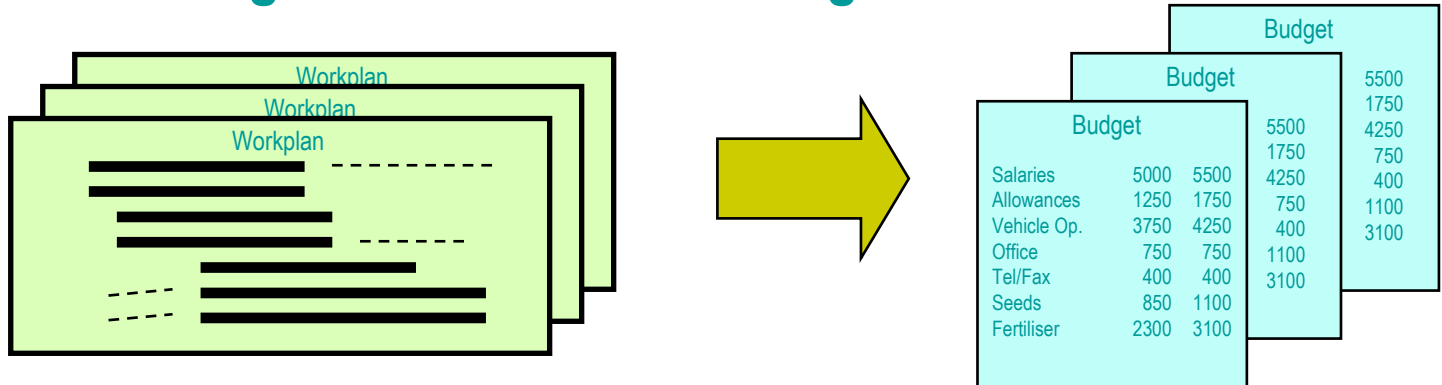
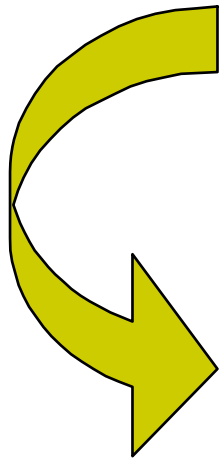
Pianificazione di attività e risorse



Quadro Logico



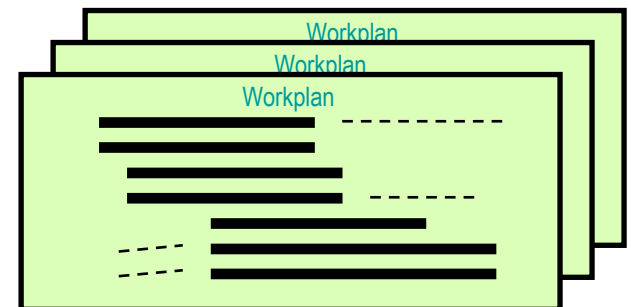
Programmi di lavoro e budget basati sui risultati



La pianificazione delle attività



- ➡ Una pianificazione delle attività:
- ➡ Mantiene l'approccio orientato agli obiettivi del Quadro Logico
- ➡ Descrive le attività in un dettaglio operativo
- ➡ Chiarisce la sequenza, la durata e la precedenza delle attività
- ➡ Identifica le milestones
- ➡ Assegna le responsabilità di gestione e di realizzazione e dovrebbe includere anche i compiti gestionali



La pianificazione delle risorse

- La pianificazione delle risorse:
- Mantiene l'approccio orientato agli obiettivi del Quadro Logico
- Facilita una contabilizzazione orientata ai risultati e il monitoraggio dell'efficacia di costo
- Fornisce le basi per una mobilitazione delle risorse pianificata
- Identifica le implicazioni di costo
 - ☒ Fondi della controparte
 - ☒ Sostenibilità finanziaria (post-progetto)

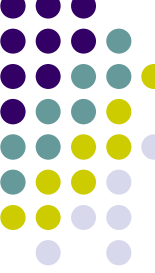
		Budget		Budget		Budget	
				5500	1750	4250	750
Salaries	5000	5500	4250	400	1100	3100	
Allowances	1250	1750	750				
Vehicle Op.	3750	4250	400				
Office	750	750	1100				
Tel/Fax	400	400	3100				
Seeds	850	1100					
Fertiliser	2300	3100					

Il monitoraggio della realizzazione



Il monitoraggio:

- E' un'attività sistematica di gestione
- Il progresso effettivo è paragonato alla programmazione al fine di identificare azioni correttive
- Ha luogo a tutti i livelli di gestione
- Utilizza sia rapporti formali sia comunicazioni informali
- Fa riferimento a **mezzi, costi, attività & risultati** nel Quadro Logico



Parte 5

La struttura del Programma

La struttura del Programma (albero degli obiettivi)

Obiettivi strategici / Assi strategici

Programmi

Sottoprogrammi

Misure

Progetti/Azioni

