



Corso di

[Prof. Guglielmo Trupiano
Dott.ssa Anna Elvira Arnò]

Politiche
urbane e
territoriali

[2011]

[Modalità e Processi
della Gestione per
progetti]

1. Il Project Management ed il Ciclo di vita del progetto

1.1 La progettazione come metodo di lavoro

Negli ultimi anni, sempre più di frequente, si sente parlare di progettare, presentare progetti e lavorare per progetti, tanto in ambito pubblico che privato.

Al posto del modello tradizionale di lavoro, legato alle disposizioni normative, si chiede agli enti di predisporre e gestire "progetti". Tale evoluzione è stata resa ancora più rilevante dalle disposizioni della Comunità Europea, allorquando, si vuole avere accesso alle risorse finanziarie messe a disposizione dalla Commissione Europea.

La gestione per progetti

Il *Project/Programme Cycle Management (PCM - Gestione del Ciclo di Progetto/di Programma)* è il **metodo** introdotto dalla Commissione europea per

l'ideazione,
la progettazione esecutiva,
l'attuazione e la valutazione dei progetti e dei programmi.

PM - Il project management è un sistema gestionale che supporta le organizzazioni-enti nell'esaminare il proprio operato e nel valorizzare le proprie esperienze e competenze.

Un'organizzazione che opera per progetti adotta un **- sistema gestionale orientato ai risultati** che da una forma logica e coerente all'agire quotidiano.

Politiche urbane e territoriali

Gli strumenti operativi per la progettazione e la gestione dei progetti:

- il project management (PM)
- il ciclo di vita del progetto (CVP)

Un'organizzazione che opera per progetti adotta un sistema gestionale orientato ai risultati e fa propri i concetti e gli strumenti del **project management**.

Il project management è una metodologia di lavoro che può efficacemente supportare le organizzazioni sociali e di volontariato nell'esaminare il proprio operato e nel valorizzare le proprie esperienze e competenze.

Il project management consente di migliorare la qualità delle iniziative proposte, incrementando l'efficienza e l'efficacia degli interventi progettuali, ideando e sviluppando proposte che maggiormente rispondono alla propria vocazione di promozione sociale nella comunità in cui operano.

Gli strumenti del project management consentono agli enti-organizzazioni di valorizzare le capacità delle risorse umane (volontari ed operatori) favorendo una piena partecipazione alle attività dell'organizzazione, consentono di gestire le attività in maniera più efficace ed efficiente, gestendo finanziamenti e progetti con consapevolezza.

Ma cosa vuol dire **progettare**?

Se consultiamo il dizionario, etimologicamente, progettare vuol dire: *“gettare avanti; ciò che si ha intenzione di fare in avvenir; figurarsi una situazione di cambiamento, partendo da una specifica situazione per tracciare nuovi scenari”*.

Progettare significa, quindi, ideare qualcosa e studiare il modo di eseguirla; partire da una idea, elaborarla, svilupparla in una forma comunicabile, comprensibile, coerente ed attuabile.

Che cosa si intende con la parola **“progetto”**?

Il termine *“progetto”* è comunemente usato per identificare tipi di intervento con portata e caratteristiche molto diverse tra loro. È un *“progetto”* il complesso dei calcoli e dei disegni che precedono la costruzione di un edificio, la ristrutturazione di un appartamento, la costruzione di una macchina; ma è un *“progetto”*, anche, un intervento di sviluppo locale su vasta scala, o tutto ciò che un individuo si propone di compiere in avvenire.

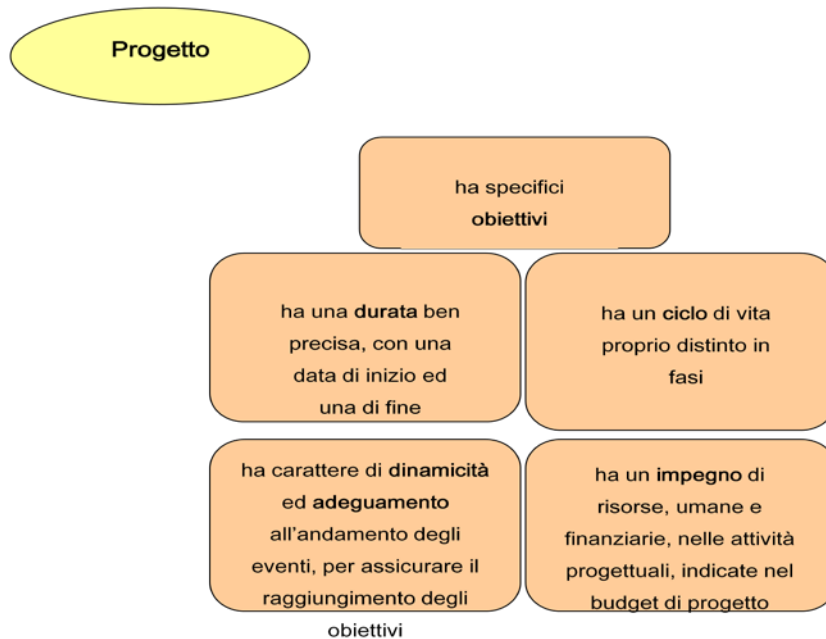
Di seguito intenderemo con il termine progetto quegli **interventi “integrati” o “multisettoriali” e “a più attori”**, composti da azioni di natura diversa e ideati e portati avanti da enti o un gruppo di enti e soggetti diversi (detti anche progetti *“ in partenariato”*). In particolare parleremo di *“progetti”* che mirano alla crescita sociale della comunità, qualunque sia lo specifico settore di intervento. Spesso, le organizzazioni-enti pongono in essere interventi ed iniziative a seguito di una intensa attività progettuale svolta in modo inconsapevole o non codificata con questi termini.

Secondo R.D. Archibald il progetto può essere definito come: *“un’impresa complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità”* (Project Management. La gestione di progetti e programmi complessi, Franco Angeli, Milano 2004).

Per una organizzazione o associazione ogni progetto è una *“parte”* di un sistema più vasto e complesso. Ogni nuovo progetto rappresenta un nuovo elemento che si inserisce in un ambito più ampio, ogni iniziativa trova una sua collocazione specifica nel contesto in cui si inserisce, con caratteristiche proprie e ben delineate.



La gestione per progetti



Lavorare per progetti vuol dire sviluppare:

- il processo di esplicitazione del proprio pensiero e delle idee, *renderle esplicite*
- le metodologie di lavoro e dotarsi di strumenti per facilitare il raggiungimento degli obiettivi.

L'impiego di strumenti e metodologie propri del lavoro per progetti, può aiutare a sistematizzare e dare una forma logica e coerenza all'agire quotidiano. La conoscenza di strumenti operativi di lavoro è utile per qualificare gli interventi proposti, tenendo in giusta considerazione le variabili dell'imprevedibilità.

Chi riesce a sviluppare un corretta capacità progettuale può:

- anticipare gli eventi e riuscire a gestire gli imprevisti e le situazioni di crisi
- raggiungere con maggiore probabilità i risultati attesi del progetto
- gestire in maniera ottimale le risorse economiche, umane, territoriali, politiche funzionalmente alla realizzazione del progetto
- ideare e realizzare progetti di qualità superiore
- operare secondo logiche della pianificazione strategica riducendo l'agire casuale e per approssimazione
- valutare gli interventi realizzati in modo critico e trarne i dovuti insegnamenti
- affermare una immagine di una associazione organizzata, preparata e con una missione definita, che si traduce nella gestione di attività coordinate e caratterizzate da unitarietà ed interrelazione nel tempo
- definire le linee evolutive e di crescita dell'associazione e del lavoro degli associati e dei volontari, definire nuovi scenari di sviluppo e nuove vie da praticare

I progetti nascono dalle **idee**. Le idee sono generate in uno specifico contesto ed in risposta a specifici bisogni. Le idee si sviluppano e prendono forma in progetti, obiettivi e soluzioni specifiche.

L'attività di progettazione è, quindi, sempre il risultato di un processo complesso che, prima di prendere una forma specifica, necessita di un processo comunicativo e conoscitivo ampio, che coinvolge la gente, i volontari gli enti e le realtà del territorio (anche se con responsabilità, ruoli e funzioni differenti).

Per le associazioni di volontariato è di primaria importanza condividere, con tutti i soggetti interessati, i progetti ed le iniziative che l'organizzazione intende promuovere e le modalità di realizzazione.

Tali soggetti sono definiti **portatori di interesse (stakeholders)**: soci, consiglio direttivo, volontari, pubblico, gruppi di lavoro, rappresentano l'insieme delle persone o strutture organizzative che possono essere coinvolte nel progetto, o possono subire conseguenze dell'esecuzione o dal completamento delle iniziative della associazione.

Gli stakeholder hanno una influenza più o meno diretta sugli obiettivi e sul raggiungimento dei risultati del progetto. Pertanto, comunicare, coinvolgere e collaborare con le realtà del territorio e con gli enti locali, in qualità di attori interessati al progetto (o iniziativa), vuol significare sviluppare una **progettualità partecipata**. Vuol dire per l'associazione sviluppare una rete di relazioni che rappresentano fattori qualificanti di un lavoro di rete ormai necessario per la realizzazione di politiche ed attività sociali.

Per i responsabili delle associazioni e dei gruppi di gestione di progetti sociali identificare gli stakeholder, determinarne i requisiti e le aspettative e, per quanto possibile, gestirne l'influenza sul progetto, può significare garantire la buona riuscita di una iniziativa. Inoltre, l'operare in rete può garantire al volontariato, "non auto-referenziale", di promuovere ed operare con una azione strategica condivisa nella comunità.

Un'organizzazione che adotta la **gestione per progetti** come metodo di lavoro, promuove una azione basata sulla progettazione garantendosi l'autonomia finanziaria attraverso il finanziamento di progetti presentati a bando. Una organizzazione che sviluppa progetti non può e non deve però perdere di vista la sua mission e gli obiettivi generali per i quali opera, in un senso di più ampio respiro.

La gestione per progetti comporta, inevitabilmente, l'adozione di una logica dell'agire che orienta le attività dell'associazione o dell'ente verso specifici obiettivi e traguardi. Per l'associazione ciò vuol dire abbandonando la logica dell'emergenza definendo delle strategie mirate, un'azione organizzativa e d'azione studiata e pianificata nel tempo.

Vantaggi della gestione per progetti

Efficienza

Gli sforzi e l'attenzione sono concentrati sui bisogni reali cui si fanno corrispondere obiettivi definiti e limitati

Condivisione

Il team di progetto condivide responsabilità, compiti e funzioni, legate agli obiettivi ed ai risultati del progetto. Il gruppo è coordinato dal project manager che deve saper favorire il coinvolgimento di tutti all'interno del progetto, valorizzando le capacità e le competenze dei singoli.

Creatività e innovazione

Il progetto nasce da una idea e si concretizza in azioni ed obiettivi che risentono delle situazioni di contesto in cui vengono realizzati. Ogni progetto è, quindi, un caso unico, originale, nuovo ed innovativo.

Economicità

Conoscendo sin dall'inizio le risorse a disposizione in termini di persone, tempo e costi, si possono ridurre al minimo gli sprechi, grazie alle attività di monitoraggio delle attività previste per tutta la durata del progetto. Gli obiettivi progettuali vengono raggiunti con la massima economicità.

Concretezza e flessibilità

La gestione per progetti richiede capacità di adattamento rispetto alle opportunità ed alle minacce che possono sopravvenire durante la realizzazione del progetto. Ciò vuol dire dettagliare con stretti margini di approssimazione cosa fare, come farlo e quando realizzare ogni azione progettuale, puntando a obiettivi specifici e realizzabili, definendo piani di lavoro adeguati e modificabili in corso d'opera.

Orientamento alla qualità

La gestione del progetto è un processo che presta particolare attenzione alle attività di monitoraggio e valutazione delle azioni, delle attività poste in essere e dei risultati ottenuti. In ogni fase quello che si fa e come lo si fa è punta alla qualità nei risultati e nei processi di lavoro.

1.2 Il ciclo di vita del progetto

Le organizzazioni e le associazioni sono chiamate a gestire, un insieme numeroso di progetti, che, spesso, vengono realizzati contemporaneamente.

La gestione di un numero crescente di iniziative, sia per chi le sviluppa e le realizza, sia per chi le valuta e le finanzia, presuppone l'adozione di concetti e di strumenti nuovi, propri del project management.

I progetti non sono mai uguali. Ogni progetto si distingue per durata, tematismo, destinatari, obiettivi ed azioni, per prodotti e risultati.

Anche se i progetti sono unici, è possibile adottare un modello comune di analisi detto **ciclo di vita del progetto** (*Project Life Cycle*).

Tale modello consente di tracciare per tutti i progetti, a prescindere dai contenuti, un percorso strutturato in quattro fasi, distinte e successive, che descrivono le attività svolte dallo sviluppo dell'idea al conseguimento dei risultati.



I cicli di vita di ogni progetto permettono, in genere, di definire:

- le attività da svolgere in ciascuna fase
- il momento in cui devono essere raggiunti i risultati o prodotti (deliverable) di ciascuna fase, e le modalità per analizzare, verificare e convalidare i risultati
- le risorse impegnate in ciascuna fase, chi è coinvolto e con quali responsabilità
- le modalità di controllo e valutazione per ciascuna fase

Il Ciclo di vita del progetto descrive i passi da seguire per poter portare a termine con successo un progetto. Ognuna delle fasi del ciclo di vita del progetto può raggiungere diversi livelli di dettaglio, includendo modelli, diagrammi e liste di controllo a seconda della forma prescelta.

I cicli di vita del progetto presentano caratteristiche comuni:

- le fasi sono in genere sono “sequenziali” e vengono definite attraverso il raggiungimento di un risultato o output, che a sua volta viene trasferito alla fase successiva sotto forma di informazioni o materiali
- i risultati generati al termine di ogni fase sono determinanti per le fasi successive, vincolando le scelte in termini di risorse e attività da pianificare o da revisionare rispetto a quando conseguito nella fase precedente
- ogni fase contribuisce a definire con maggiore dettaglio e precisione le caratteristiche del progetto, man mano che esso prende forma e consistenza, in termini di ruoli e funzioni, risorse e tempi indicati in fase di pianificazione

È buona norma documentare sempre il ciclo di vita di un progetto o la metodologia utilizzata prima ancora che inizi il progetto stesso. La documentazione a supporto del processo di progettazione e del ciclo di vita di un progetto consente ad ogni membro del team di comprendere e condividere il lavoro svolto, ed essere a conoscenza della fase in corso in seno al ciclo di vita del progetto.

Dettagliamo di seguito le quattro fasi del ciclo di vita del progetto:

1. IDEAZIONE

La fase di ideazione è il punto di avvio del progetto, in cui vengono elaborate ed organizzate tutte le informazioni che daranno corpo e consistenza al progetto.

In questa fase viene avviato il confronto con l'ambiente sociale, culturale ed organizzativo in cui verrà realizzato il progetto. E' in questa fase che vengono delineate le caratteristiche dell'iniziativa da realizzare, si definiscono gli obiettivi generali e specifici, destinatari, attività e prodotti del progetto, risultati attesi, promotori e partner, tempi e luoghi.

Attività della fase:

- Analisi del contesto
- Analisi dei bisogni
- Definizione dell'idea progetto: obiettivi, destinatari, attività, metodologie e metodi, risultati attesi, partenariato
- Valutazione ex-ante

Al termine della fase viene compilata una **Scheda di progetto e le linee guida** per le successive fasi di realizzazione.

2. PIANIFICAZIONE

Il processo di pianificazione consiste nella predisposizione e nel mantenimento di uno schema di lavoro che permetta di realizzare quanto ideato e raggiungere gli obiettivi del progetto. E' la fase in cui la scheda progetto si trasforma in un programma chiaro in termini di attività e risorse necessarie per la sua realizzazione.

La fase di pianificazione analizza le singole attività, definendo nel dettaglio i contenuti, l'articolazione temporale di esecuzione, i ruoli e le funzioni di ogni membro del team, le caratteristiche del risultato che si vuole ottenere, le modalità operative da adottare ed i risvolti economico-finanziari riportati nel budget preventivo.

Attività della fase:

Definizione delle risorse

Definizione del calendario

Definizione del budget

Valutazione ex-ante

Al termine della fase si ottiene, così, il **Piano di progetto**, un documento formale fondamentale per la gestione dell'intero intervento. Il piano comunica il campo di azione, il contesto, le criticità, gli impegni e le responsabilità di realizzazione.

3. REALIZZAZIONE

La fase di realizzazione (gestione) inizia a valle del processo di pianificazione con l'avvio delle attività progettuali. Questa fase è costituita dall'insieme dei processi di avanzamento ed esecuzione che assicurano il coordinamento delle risorse disponibili (persone, strumentazione, ecc.) durante lo svolgimento del piano di progetto.

Durante questa fase, vengono attuate e rese operative le azioni e le attività progettuali, realizzando i prodotti ed erogando i servizi pianificati nelle fasi precedenti. I processi previsti solitamente sono quelli di gestione operativa, comunicazione, promozione, monitoraggio e valutazione del progetto.

Attività della fase

Realizzazione delle attività

Gestione del team di progetto

Gestione amministrativa del progetto

Gestione contabile del progetto

Monitoraggio

Valutazione in itinere

Al termine della fase, si otterranno i **risultati finali** del progetto in termini di servizi e prodotti.

4.VERIFICA E CHIUSURA



La fase di verifica e controllo del progetto avviene attraverso una intensa attività di monitoraggio di tutte le sue fasi, durante la ideazione e progettazione, l'esecuzione e la realizzazione delle attività.. La verifica è un processo parallelo e continuo a tutte le fasi del ciclo del progetto. Solitamente le attività di monitoraggio e valutazione vengono ripetute in cicli successivi

Il processo di monitoraggio ha l'obiettivo di rilevare gli scostamenti, eventuali, rispetto a quanto programmato in fase iniziale nel piano di progetto. Lo scopo è quello di poter attuare le necessarie azioni correttive.

La verifica finale, prevista al termine del progetto, è un momento essenziale che conduce ad una analisi dell'intero percorso progettuale. La verifica consente di stabilire se il progetto ha avuto un buon esito, se sono stati raggiunti gli obiettivi previsti e se sono intervenute modifiche rese necessarie per la sua realizzazione.

Attività della fase

Chiusura amministrativa e contabile del progetto

Valutazione finale

Valutazione ex-post

Follow up

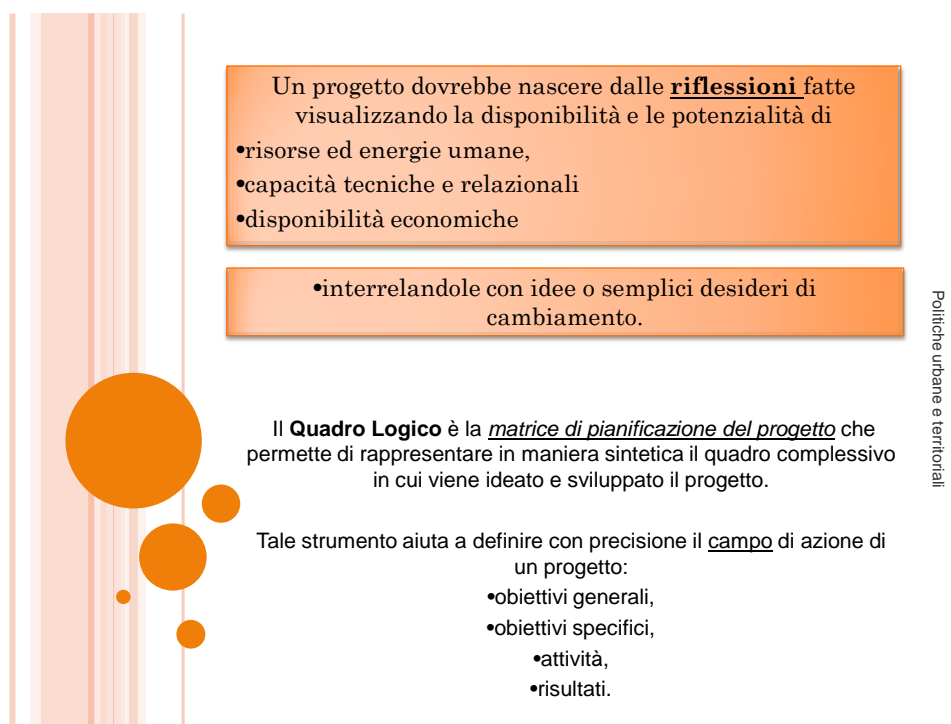
Al termine della fase sarà possibile valutare i punti di forza e le aree di miglioramento del lavoro svolto, si potrà stabilire se l'attività realizzata è una base da cui partire per l'ideazione di un nuovo progetto.

Il ciclo di progettazione e gestione del progetto è affidato solitamente ad un **project manager**.

Il project manager è il responsabile della gestione di un progetto, incaricato di seguire l'evoluzione del progetto, di interagire con tutti coloro che ne sono coinvolti in base alle proprie competenze specifiche e ai ruoli loro assegnati.

il project manager deve possedere una visione complessiva del progetto e coordinare tutte le risorse impiegate: tempo, persone, costi. La sua funzione è di assicurare il raggiungimento dell'obiettivo prefissato, che costituisce la ragione ultima del progetto.

2. La preparazione del progetto



Come nasce un progetto?

La definizione dell'idea progettuale nasce spesso dalle riflessioni fatte visualizzando la disponibilità e potenzialità di risorse ed energie umane, tecniche, relazionali, ed economiche, ed interrelandole con idee o semplici desideri di cambiamento.

I progetti ideati e realizzati da una associazione o ente possono avere origini diverse, molte e differenti possono essere le motivazioni, le ragioni e le modalità che portano alla nascita di un progetto:

1. l'organizzazione ispira i propri progetti alle finalità per cui è nata, in base ai cosiddetti **fini istituzionali** descritti nel proprio statuto o nella propria attività ordinaria, partendo dalla propria mission o dagli ideali che la indirizzano e in funzione dei quali è stata fondata.

2. l'organizzazione propone progetti ispirandosi alle **esigenze** del contesto in cui opera, interviene per promuovere un cambiamento rispetto ad uno stato di bisogno o ad una situazione problematica o per difendere lo stato di fatto, o attivare interventi che garantiscono il permanere o il raggiungimento di

determinate condizioni sociali, assistenziali e economiche. L'analisi delle esigenze reali rappresenta una delle fasi principali nell'ideazione di un progetto, e ne può diventare lo stimolo principale; pertanto le iniziative sono una risposta ad un bisogno espresso dal contesto in cui nasce ed opera l'organizzazione.

3. l'organizzazione decide di partecipare ad un **bando** o può ottenere un contributo. In questo caso l'organizzazione cerca di ideare ed elaborare una proposta che risponda alle indicazioni ed ai requisiti imposti dal bando stesso.

Queste tre modalità di approccio alla fase di progettazione di una iniziativa o di un progetto si caratterizzano per differenti elementi di vantaggio e di rischio.

Progetti ispirati	hanno il vantaggio di ...	comportano il rischio di
<i>ai fini istituzionali</i>	garantire un forte coinvolgimento del team di progetto (competenze) ed una forte coerenza tra progetto e fini dell'associazione promotrice (valori)	proporre iniziative poco creative ed innovative che ricalcano le attività ordinarie svolte dall'associazione.
<i>al contesto</i>	rispondere ai bisogni dei destinatari, proponendo iniziative aderenti alla realtà del contesto in cui si opera.	ideare progetti che l'associazione non è in grado di realizzare per mancanza di risorse e competenze o progetti lontani dalla attività ordinaria dell'organizzazione.
<i>al bando</i>	riuscire a reperire, quasi sicuramente, le risorse finanziarie necessarie alla realizzazione delle attività richieste e per alimentare l'operato dell'associazione	proporre una iniziativa che non risponde ad esigenze del contesto dell'associazione.

Qualsiasi organizzazione è prima di tutto una "entità" che deve avere ben chiari la propria missione (o mission) e la propria visione (o vision), le finalità per cui opera e gli obiettivi che vuole raggiungere.

Per **mission** intendiamo una affermazione, un enunciato che definisce la cosiddetta "ragion d'essere dell'organizzazione", la sua identità, i suoi scopi e la sua unicità.

Di solito per una associazione tale enunciato è proprio degli "scopi statutari della stessa associazione", quindi è nota a tutti gli associati ed a coloro che con essa collaborano. Spesso però può capitare che la mission cambi nel tempo; il mutare del tempo e il ricambio naturale dei volontari possono far perdere il senso della direzione originaria, con il rischio di elaborare progetti non coerenti con gli scopi dell'associazione, e dunque non legati a una strategia complessiva di lungo periodo.

La **vision** rappresenta l'insieme dei valori dell'organizzazione, ed indica le mete strategiche prefissate, ed il come raggiungerle. In questo modo sarà più chiaro ai volontari cosa si intende realizzare in un periodo medio-lungo e con quale stile.

L'idea che qui proponiamo, che in linea di principio deve guidare una organizzazione che opera per progetti, è che è necessario, oltre che opportuno, predisporre, sin dall'inizio, proposte progettuali basate sui problemi ed aspettative reali dei destinatari o beneficiari degli interventi, e quindi capaci di produrre un vero miglioramento nella vita di questi (contesto), avendo al contempo ben chiari le specificità dell'organizzazione (mission) e gli obiettivi di lungo termine che si vogliono con esso raggiungere.

Partendo da tali premesse il progettista potrà procedere alla definizione della **scheda di progetto ed alle linee guida del progetto stesso**.

La progettazione di un "intervento" o di una "iniziativa" si struttura come un processo complesso ed in continua evoluzione. Anche se descritto in maniera sequenziale, tale processo non è la semplice somma delle diverse tappe legate da una funzione "causale", bensì un sistema complesso in continuo scambio interno ed esterno.

Il passaggio fondamentale è quindi esplicitare, con una lettura critica, le caratteristiche della comunità in cui si vive ogni giorno, alla luce di una prospettiva di crescita e di evoluzione del contesto e della organizzazione stessa.

Le azioni poste in essere dal momento dell'ideazione all'avvio della progettazione, in cui ci si comincia a porre alcune domande:

- con chi possiamo progettare?
- perché progettare?
- come progettiamo?
- su cosa progettiamo e per chi?
- quando progettare?

rappresentano l'attivazione del processo di progettazione, che richiede un continuo confronto sia all'interno della propria associazione sia con altri soggetti esterni con cui attivare le prime relazioni.

In altre parole si può verificare, prima della partenza del progetto, che le attività previste portino effettivamente a quei risultati, che quei risultati conducano agli obiettivi stabiliti.

Coerenza interna



Matrice di progettazione

di massima che permette di inquadrare in modo sintetico, chiaro e facilmente trasmissibile gli elementi fondamentali di un'idea progettuale.

Il Quadro Logico è costituito da una matrice di cinque righe e quattro colonne che permette una doppia lettura:

- una lettura verticale, che definisce la strategia attraverso la sequenza attività-risultati-obiettivi, mettendone in luce le relazioni di causa-effetto;
- una lettura orizzontale, che fornisce per ogni livello della strategia gli indicatori e i mezzi di verifica.



Quadro Logico è il risultato di tutto il processo di identificazione, costituisce la base per lo studio di fattibilità e, nella sua versione definitiva, sintetizza l'intera proposta progettuale. Nel Quadro Logico, tutta la ricchezza del contesto locale, della strategia scelta e delle relazioni causali tra attività ed obiettivi, viene compressa in poche frasi contenute in poche caselle di una matrice. Quanto più il processo di analisi è stato accurato e profondo, tanto più saremo in grado di rappresentare in breve l'impianto strategico.

STRATEGIA	INDICATORI	MEZZI DI VERIFICA	CONDIZIONI ESTERNE
<p><i>Obiettivo generale</i></p> <p>Miglioramento nel lungo termine, effetto di diversi interventi</p>	<p>Indici di sviluppo aggregati e settoriali, a livello nazionale e regionale</p>	<p>Statistiche nazionali e regionali Studi paese</p>	
<p><i>Obiettivo specifico</i></p> <p>Miglioramento derivante dall'utilizzo dei servizi forniti (impatto)</p>	<p>Misure di cambiamenti strutturali in aspetti della vita della comunità</p>	<p>Statistiche regionali e locali Rilevamento diretto di dati Statistiche dei partner locali</p>	<p>Condizioni affinché l'impatto specifico del progetto concorra al raggiungimento dell'obiettivo generale</p>
<p><i>Risultati attesi</i></p> <p>Servizi lasciati a disposizione, al termine dell'intervento esterno</p>	<p>Dimensione quantitativa e qualitativa dei servizi che il progetto intende lasciare sul terreno</p>	<p>Rilevamento diretto di dati Fonti delle istituzioni locali</p>	<p>Condizioni per un utilizzo pieno e permanente dei servizi da parte della popolazione locale</p>
<p><i>Attività</i></p> <p>Modalità di preparazione ed erogazione dei servizi nel corso del progetto</p>	<p>Raffronto tra stato di avanzamento e cronogramma di previsione Scostamento spesa-budget</p>	<p>Stati di avanzamento</p>	<p>condizioni necessarie per il completamento delle attività e il raggiungimento dei risultati finali previsti</p>
<p><i>Risorse</i></p> <p>Personale, opere civili, attrezzature, ecc.</p>	<p>Budget</p>	<p>Documento progettuale</p>	<p>Pre-condizioni</p>

Gli obiettivi selezionati costituiscono la strategia del progetto: attraverso certe risorse vengono realizzate attività, che danno luogo a risultati i quali, nel medio periodo, hanno un impatto corrispondente all'obiettivo specifico del progetto stesso. La strategia viene collocata nella prima colonna della matrice.

L'**obiettivo generale** del progetto indica il miglioramento strutturale cui il progetto intende contribuire. Si tratta di una finalità che va al di là del singolo progetto e che richiede il concorso di diversi interventi settoriali e di politiche pubbliche coerenti. La **pertinenza** di un progetto è data proprio dalla sua capacità di risolvere i problemi individuati, concorrendo al perseguimento di un obiettivo più generale di natura strategica.

L'**obiettivo specifico** riguarda invece il progetto in sé: si tratta del cambiamento di fondo che il progetto intende provocare nella vita dei destinatari. Le dimensioni del cambiamento costituiscono l'**impatto** del progetto. La persistenza nel tempo di tale cambiamento è indice di **vitalità** del progetto realizzato: quanto più il progetto è vitale, tanto più il consolidamento dell'obiettivo specifico concorrerà all'obiettivo generale.

I **risultati attesi** sono costituiti dai *prodotti* direttamente rilevabili al termine del progetto. Sia che si tratti di risultati materiali (edifici, infrastrutture, prodotti editoriali, campi coltivati...) o di risultati non tangibili (nuovi sistemi organizzativi, aumento nelle conoscenze tecniche, maggiore sensibilità ambientale...), i risultati del progetto offrono ai destinatari una possibilità di trasformazione, che toccherà a loro assumere in proprio e gestire, per indurre il cambiamento definito dall'obiettivo specifico. Da questo punto di vista, i risultati attesi possono essere considerati *servizi*, intendendo con questo termine qualsiasi realizzazione che permetta ai destinatari di modificare in meglio aspetti chiave della propria vita. Spetta poi ai gruppi coinvolti utilizzare tali servizi in modo coerente e duraturo nel tempo. Qui entra in gioco il concetto di **efficacia**, cioè della capacità dei risultati prodotti di permettere, nel medio periodo, il raggiungimento dell'obiettivo specifico.

Il raggiungimento di risultati e obiettivi viene perseguito attraverso la realizzazione di **attività** definite in termini di risorse, tempi, responsabilità. Nella qualità e nella quantità di attività realizzate con le risorse date, si misura l'**efficienza** del progetto.

La preparazione del progetto

Il primo passo è una **analisi del contesto e dei problemi**, con una lettura critica, delle caratteristiche della comunità in cui si vive ogni giorno, alla luce di una prospettiva di crescita e di evoluzione del contesto e della organizzazione stessa.

Il passo successivo è definire qual è la situazione in cui ci si trova e che si vuole modificare o cambiare

Si può procedere, quindi, alla identificazione dei **bisogni** del contesto dettagliandone le peculiarità, le modalità di manifestazione sul territorio attraverso *l'albero dei bisogni* che evidenzia i rapporti tra cause ed effetti

ALBERO DEI PROBLEMI

ALBERO DEGLI OBIETTIVI

Si tratta di costruire graficamente **due diagrammi ad albero** che evidenziano in ordine gerarchico le **priorità** tra gli **obiettivi** secondo la relazione mezzo-fine.

Politiche urbane e territoriali

Analisi strategica

Il QUADRO LOGICO risponde a queste domande:

- Perché un progetto viene proposto?
- Che cosa ci si aspetta che il progetto raggiunga?
- In che modo lo raggiungerà?
- Quali fattori esterni sono importanti?
- Dove trovare le informazioni necessarie a misurare la riuscita del progetto?
- Quali mezzi sono necessari?
- Quanto costerà il progetto?

Per arrivare a questa definizione bisogna seguire i passaggi logici e obbligati, descritti nelle pagine seguenti.

L'analisi del contesto e del bisogno (analisi dei problemi)

La prima tappa, propedeutica alla redazione di un progetto è l'**analisi del contesto** in cui l'associazione intende operare, che prevede l'identificazione delle risorse presenti sul territorio. Ogni progetto è solitamente la risposta ad un bisogno, esplicito o latente, espresso dal contesto.

Quando si parla di contesto di riferimento si intende non un ambito territoriale, ma uno specifico ambito tematico (il problema della immigrazione ad esempio), o alcuni aspetti legati alla società, all'economia, alla cultura ecc. di una determinata area geografica (la diffusione delle droghe nella provincia).

Il primo passo è, quindi, definire qual è la situazione in cui ci si trova e si vuole modificare o cambiare. Ciò vuol dire procedere alla **analisi dei problemi**, per conoscerne nei particolari lo stato, e procedere quindi alla identificazione dei **bisogni** del contesto, dettagliandone le peculiarità, le modalità di manifestazione sul territorio, le diverse ipotesi di cambiamento. Ovviamente tale fase risente della *percezione soggettiva* del problema, con una rappresentazione di lettura della problematica soltanto parziale e con dati non ancora sufficientemente organizzati.

L'analisi del contesto e delle problematiche esistenti fornirà una panoramica generale, sarà quindi essenziale concentrare l'attenzione su una situazione specifica sulla quale il progetto intende intervenire. Si passa quindi alla fase di identificazione e messa a fuoco, tra i molti bisogni di cui si ha avuto percezione, del problema o problemi reali sui quali si intende intervenire con il progetto. Questa prima fase di definizione del problema permette di profilare le prime finalità che si intendono raggiungere.

In tal modo sarà possibile derivare in maniera automatica l'**obiettivo** generale del progetto. L'analisi dei bisogni e degli obiettivi di un progetto sono due momenti strettamente collegati, che possono indurre nell'errore di individuare bisogni che non hanno alcun riscontro nella realtà.

E' bene a questo punto procedere alla ricerca e raccolta di informazioni per fornire un quadro descrittivo generale del contesto.

Si comincia, quindi, a raccogliere e sistematizzare una serie di dati sia di tipo qualitativo che quantitativo, che possano essere utili per dare oggettività alla percezione/lettura del problema individuato.

Le informazioni e i dati potranno riguardare:

- lo scenario politico locale in cui si intende agire
- le realtà che potrebbero essere coinvolte
- le criticità che potrebbero mettere a repentaglio la riuscita del progetto
- dati specifici per fare una corretta analisi del bisogno
- le risorse a disposizione (umane, economiche, strumentali) o da trovare

Si individueranno quindi studi e ricerche, analisi statistiche, osservazioni ed esperienze dirette, a seconda della complessità del problema da affrontare.

In molti casi è utile chiedere l'opinione di persone diverse, potenziali partner, sponsor, ma anche Enti, Istituzioni e altre associazioni, e tutti quei soggetti che possono essere interessati dal problema analizzato ed alla sua soluzione.

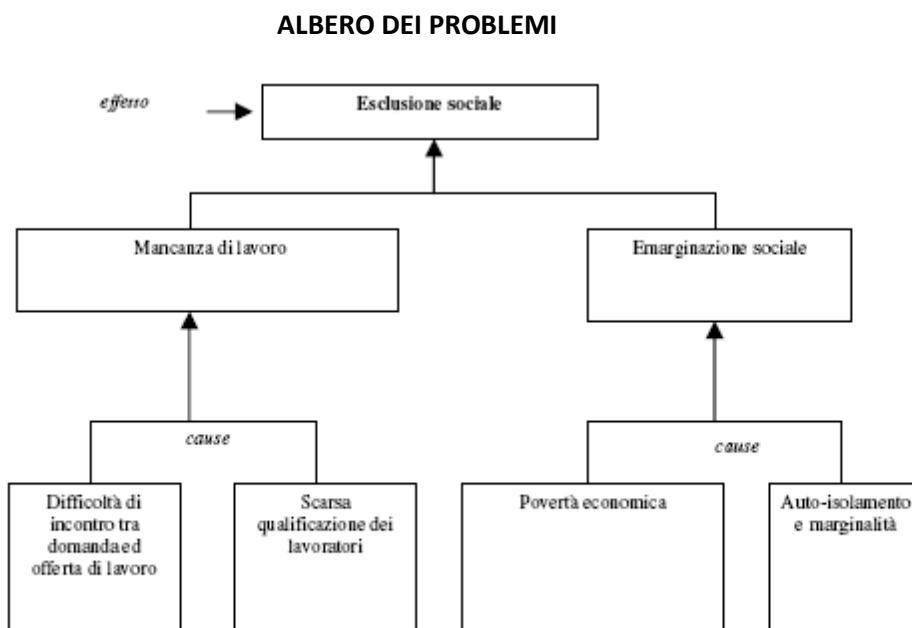
Ciò permette una **progettazione partecipata** dell'iniziativa.

Questa fase è il momento in cui attraverso la lettura dei dati "oggettivi" trovati, si conferma o smentisce la percezione che si aveva del problema e/o della situazione che si desidera modificare. Tale attività conoscitiva permette di comprendere meglio il fenomeno e di orientare così, in modo coerente, gli interventi e le azioni del progetto.

Sarà possibile in tale fase definire quali sono i dati necessari per la costruzione dell'ipotesi progettuale e per la sua futura realizzazione, cercando di capire quali dati servono subito, mentre si scrive il progetto, e quali potranno essere ricercati in fase di attuazione.

Un aspetto specifico della analisi dei dati è quello relativo alla **analisi dei bisogni**, che rappresenta un elemento cruciale della progettazione.

Nel processo di analisi del contesto e del problema da affrontare utilizziamo uno strumento di progettazione che permette una chiara e sintetica visualizzazione dei dati più importanti, si tratta di un *diagramma ad albero* che evidenzia i rapporti tra cause (in basso) ed effetti (in alto).



Procedendo con questa metodologia si arriva ad una circoscrizione del contesto di riferimento, all'identificazione del problema e dei bisogni cui il progetto dovrebbe rispondere e, soprattutto alla identificazione dei nessi tra cause ed effetti.

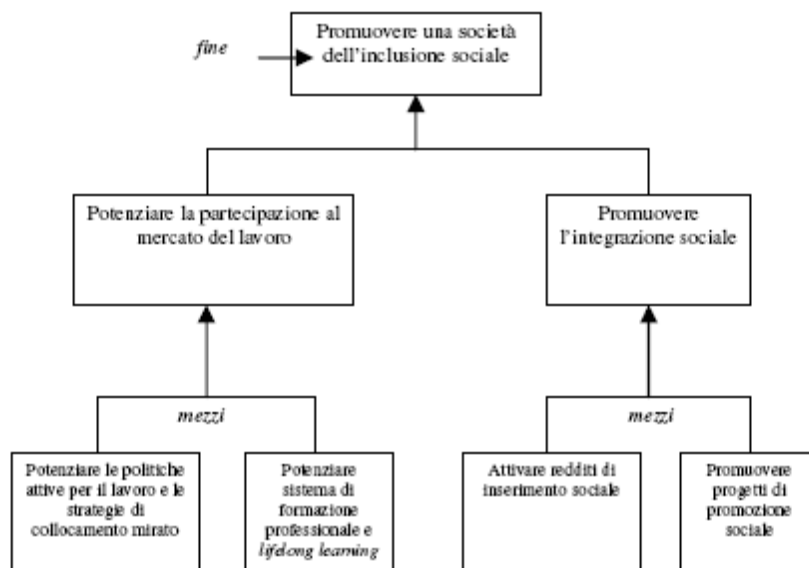
La definizione degli obiettivi

Al termine della analisi dei problemi possiamo procedere con una semplice operazione di analisi in positivo, indicando per ognuno dei problemi le soluzioni e quindi gli obiettivi generali e specifici del progetto. L'analisi degli obiettivi viene quindi a delineare la situazione del contesto (sociale, culturale, economico, ecc.), una volta che i problemi che rendono necessario il progetto saranno risolti.

Con questo processo possiamo quindi derivare le motivazioni che ci inducono a proporre uno specifico progetto, le priorità dell'intervento e la sua ragion d'essere.

Anche in questa analisi impieghiamo una rappresentazione sintetica tramite un diagramma ad albero, che evidenzia l'ordine gerarchico (ossia di priorità) tra gli obiettivi secondo la relazione mezzo-fine: in alto vengono posti gli obiettivi generali, in basso gli obiettivi specifici del progetto.

ALBERO DEGLI OBIETTIVI



I dati raccolti e così analizzati consentono a questo punto di definire le finalità generali e gli obiettivi del progetto.

Le **finalità** sono gli scopi di lungo periodo che l'organizzazione vuole realizzare attraverso il progetto. La definizione delle finalità permette una prima identificazione dei destinatari e lo stile dell'intervento, nonché la metodologia operativa. A ciascuna finalità possono essere sposati uno o più **obiettivi** generali. A ciascun obiettivo generale potrà essere collegato uno o più obiettivi specifici.

Possiamo distinguere due tipologie di obiettivi:

1. gli **obiettivi generali** del progetto che sono la base del progetto e che non possono essere modificati durante la realizzazione dello stesso, in quanto ne cambierebbero completamente la natura.
2. gli **obiettivi specifici** che traducono gli obiettivi generali del progetto nel contesto in cui verrà realizzato. Essi devono fornire una chiara idea delle attività che saranno realizzate e dei loro risultati.

Secondo Federico Bussi: *“È importante sottolineare che mentre il progetto non è direttamente responsabile di raggiungere gli obiettivi generali (che ne costituiscono piuttosto la “giustificazione sociale”), esso è responsabile di conseguire l'obiettivo specifico, il cui raggiungimento determina l'efficacia del progetto stesso”* (Progettare in partenariato, Franco Angeli, Milano 2001).

È di fondamentale importanza non confondere gli obiettivi con le azioni che sono, invece, le attività che mettiamo in essere per il raggiungimento degli obiettivi.

A questo punto della nostra progettazione, identificati gli obiettivi, saremo in grado di identificare a favore di chi opera il progetto ovvero i **destinatari**, tutti coloro che otterranno beneficio dalla realizzazione del progetto, in maniera diretta o indiretta. I destinatari di un progetto possono essere molteplici: le persone che direttamente o indirettamente beneficeranno dei risultati del progetto, le istituzioni, organizzazioni e gli enti, pubblici e privati, che operano nello stesso contesto, e così via.

Il passo successivo alla identificazione degli obiettivi generali e specifici, è la fase di dettaglio delle **modalità operative** del progetto, stabilendo come si intende raggiungere gli obiettivi fissati. Si procede, quindi a definire le attività, i prodotti e i servizi da realizzare, le metodologie del progetto.

Le attività di un progetto stanno agli obiettivi come i mezzi ai fini. Le attività possono essere sempre modificate per assicurare il raggiungimento degli obiettivi. Tra obiettivi e attività dovrà esserci, perciò, una stretta correlazione: per il raggiungimento di ciascun obiettivo è necessario prevedere la realizzazione di una o più attività e, viceversa, ogni attività deve mirare al raggiungimento di uno o più obiettivi del progetto.

L'organizzazione deve poi stabilire la metodologia ovvero il modo in cui le diverse attività saranno organizzate e realizzate (modalità e tecniche di realizzazione) per raggiungere gli obiettivi. La metodologia è strettamente connessa allo "stile di lavoro" ed allo stile dell'organizzazione, che si traduce in elementi tangibili ed espliciti attraverso le azioni previste.

Gli obiettivi del progetto si traducono quindi in **risultati** specifici, concreti e misurabili.

Possiamo distinguere i risultati in:

- **output**, ovvero risultati tangibili derivanti dalle attività sviluppate;
- **outcome**, ovvero cambiamenti che si verificano a livello di comunità, istituzioni e condizioni sociali come risultato dello sviluppo delle attività e degli output del progetto.

Facciamo una ulteriore distinzione tra i risultati:

- **attesi**, definiti in fase di pianificazione del progetto;
- **conseguiti**, ovvero raggiunti ed oggetto di verifica in fase di valutazione.

Infine, ogni progetto come detto in precedenza si caratterizza per una specifica **durata**, per un inizio ed una fine determinati, definiti in maniera anche generica proprio durante la fase di ideazione del progetto, mentre i risultati che ne derivano possono manifestarsi lungo una continuità temporale che varia dal breve termine (risultati intermedi), al lungo termine.

Spesso i tempi di un progetto sono dettati o vincolati da un bando per la richiesta di finanziamenti. Nella fase successiva di pianificazione, uno degli aspetti di principale interesse è proprio quello della tempistica e degli strumenti specifici per il controllo dei tempi.

A conclusione della fase di ideazione e progettazione dell'intervento, chiariti i problemi e i bisogni, gli obiettivi e i risultati, è possibile identificare quali sono le organizzazioni e le istituzioni che saranno coinvolte nella realizzazione del progetto, o che potrebbero essere coinvolte o interessate.

3. La pianificazione del progetto

La pianificazione del progetto ed il piano di lavoro

Tutto il **processo di pianificazione** mira alla redazione dettagliata e precisa dell'articolazione dell'intero progetto procedendo alla valutazione delle risorse necessarie per la sua esecuzione in termini di tempo, risorse umane ed investimenti finanziari.

Questa attività consente di dettagliare il cosiddetto **piano di lavoro**:

1. il programma delle attività (articolazione delle fasi di lavoro che possono comprendere una o più azioni)
2. il team di progetto
3. lo svolgimento temporale
4. le risorse economiche.

Nel piano di lavoro devono essere contemplate anche le **attività** di:

5. gestione
6. monitoraggio e valutazione
7. promozione e diffusione, sempre presenti a prescindere dalla tipologia di progetto realizzato.

Politiche urbane e territoriali

Il piano di lavoro (azioni e metodologia di azione)

Una volta che sono state ben identificate e chiarite le condizioni e le potenzialità interne dell'organizzazione, sono stati definiti le finalità e gli obiettivi generali e specifici del progetto, è possibile passare alla pianificazione ed alla programmazione.

Il processo di pianificazione mira alla redazione dettagliata e precisa dell'articolazione dell'intero progetto, procedendo alla valutazione delle risorse necessarie per la sua esecuzione in termini di tempo, risorse umane ed investimenti finanziari. Al termine di questa fase sarà dettagliato il **piano di lavoro**:

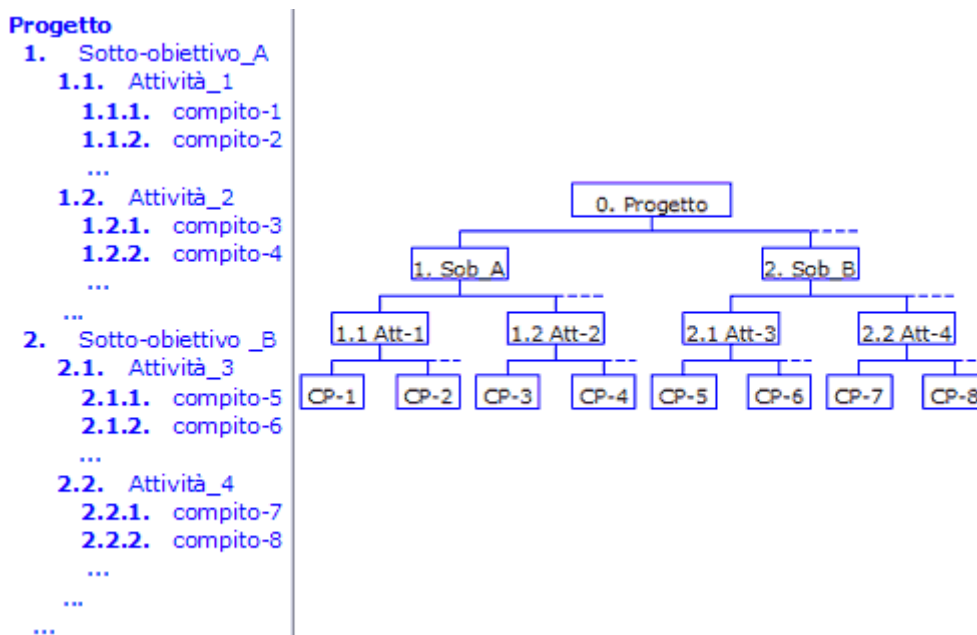
- il programma delle attività
- il team di progetto
- lo svolgimento temporale
- le risorse economiche.

Nel piano di lavoro devono essere contemplate anche le attività di gestione, monitoraggio e valutazione, promozione e diffusione, sempre presenti a prescindere dalla tipologia di progetto realizzato.

Si procede, quindi, alla articolazione del lavoro, identificando le cosiddette **fasi di lavoro** che possono comprendere una o più azioni da realizzare in un tempo determinato e necessarie per conseguire gli obiettivi progettuali. Per ciascuna azione andranno indicate le risorse umane, di competenza, economiche, strumentali, e così via, necessarie per la realizzazione dell'azione stessa.

Lo strumento di project management, solitamente, impiegato per delineare la struttura dettagliata delle attività e sotto attività progettuali, è il **diagramma WBS** (Work Breakdown Structure).

Diagramma WBS



La costruzione del diagramma WBS avviene scomponendo o componendo il progetto nelle sue attività principali (primo livello) e queste nelle sue sotto-attività (secondo livello).

Il livello di approfondimento e dettaglio delle attività dipende dalla natura e dalla complessità del progetto. Solitamente è necessario sviluppare una descrizione delle attività sufficiente ad avere il quadro globale e complessivo del progetto, raggruppando le attività che hanno un medesimo obiettivo o risultato finale comune, assicurando un livello di dettaglio omogeneo per tutte le attività.

Ogni attività del progetto, indicata nella scheda progetto, deve quindi essere analizzata per arrivare a identificare i prodotti intermedi del progetto e delle attività necessarie per attuarli.

È opportuno sottolineare che non sempre le attività seguono una precisa logica temporale o un ordine cronologico. Attività diverse possono non essere tra loro collegate o vincolate, pertanto, possono essere svolte contemporaneamente e possono essere realizzate e previste nello stesso lasso di tempo (iniziare contemporaneamente).

Nel diagramma WBS si inseriscono tutte le attività progettuali, sia specifiche che tipiche. Bisogna, quindi, considerare anche le attività tipiche (gestione, monitoraggio, valutazione) che ricorrono sempre in ogni progetto indipendentemente dagli obiettivi, risultati e attività specifiche del progetto redatto.

In tal modo è possibile delineare il quadro complessivo di impegno di risorse dell'intero progetto.

Per una semplice comprensione del diagramma WBS è utile:

- seguire una logica di scomposizione e ricomposizione delle attività
- adottare un livello omogeneo di dettaglio per tutti gli aspetti del progetto

Il passo successivo alla scomposizione del lavoro complessivo del progetto in fasi ed attività più semplici, è il dettaglio e la stima degli elementi che lo caratterizzano in termini di:

- quante persone devono essere coinvolte nel progetto;
- quali competenze devono possedere;
- quante ore o giorni devono presumibilmente dedicare a quella attività;
- i tempi di svolgimento delle attività;

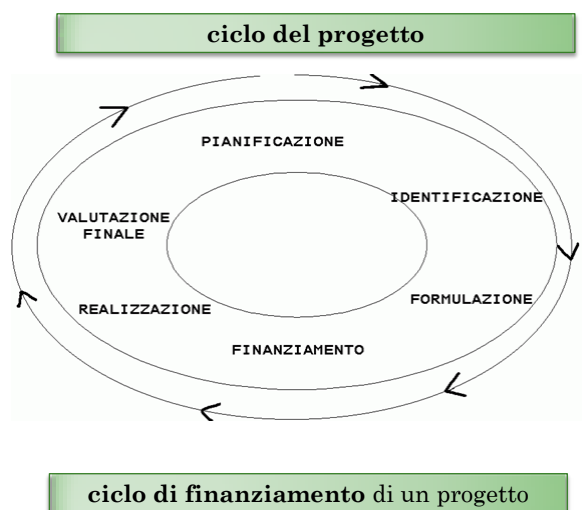
La sola adozione delle indicazioni del project management non sono però sufficienti per la presentazione di un progetto per la richiesta di un finanziamento.

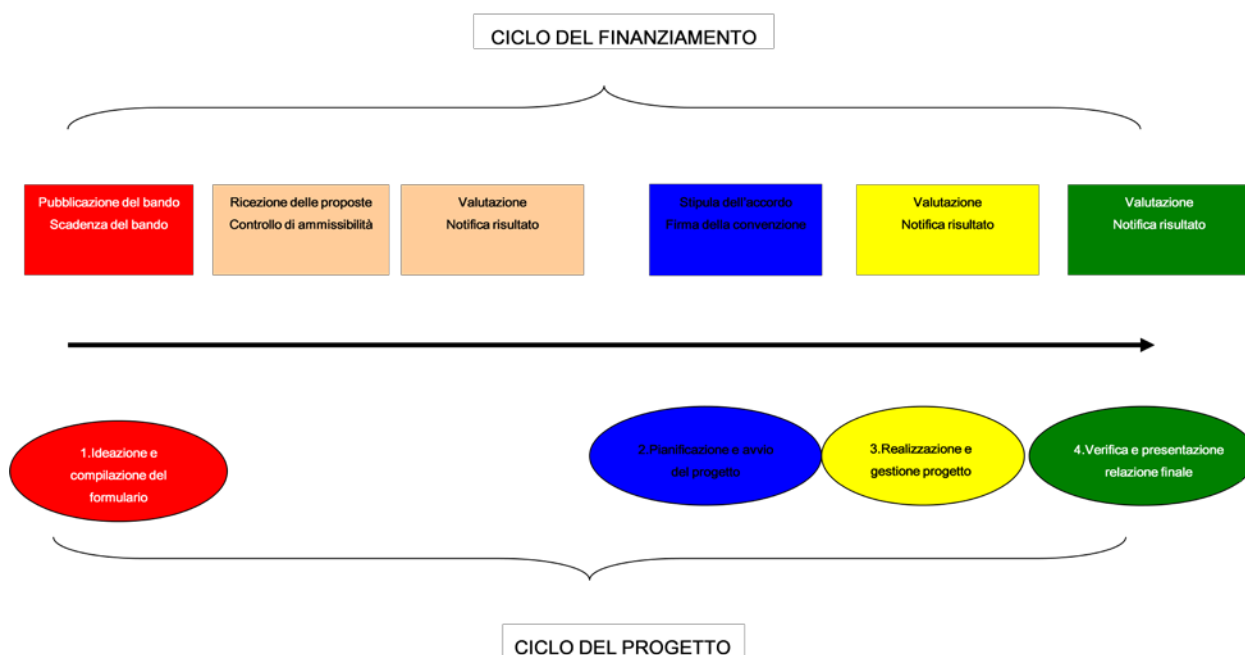
Un progetto finanziato si caratterizza non solo per il percorso del proprio "ciclo di vita", comune a tutti i progetti, ma anche per il **percorso del finanziamento** per il quale è stato redatto con il quale interseca.

La presentazione di un buon progetto richiede l'adozione dei principali elementi di **project management** ripercorrere l'intero processo di progettazione prima di arrivare al progetto "scritto"

idea → progetto → compilazione del formulario

Purtroppo la diffusione del "sistema dei bandi" e dei "programmi di finanziamento", pur comportando molti vantaggi, ha innescato un pericoloso e sterile processo involutivo che porta alla **lettura di un bando → compilazione di un formulario**, senza avere alle spalle





Prima di presentare un progetto è importante capire in base a quali **criteri** esso sarà valutato. Una regola fondamentale è “non dare nulla per scontato”, ciò vuol dire mettersi nei panni di qualcun altro, ovvero il **valutatore**.

SCHEDA DI PROGETTO

TITOLO DEL PROGETTO	Scegliere il titolo in modo che comunichi immediatamente il contenuto del progetto ed il suo obiettivo principale. Per semplicità a volte si utilizza riportare un acronimo
PROPONENTE	<p>Indicare i dati identificativi dell'organizzazione proponente quali</p> <ul style="list-style-type: none"> • denominazione e natura giuridica • indirizzo della sede legale ed operativa • numero telefono, fax, e-mai e sito internet • codice fiscale e/o p.iva • nome del responsabile di progetto • nome del rappresentante legale dell'organizzazione e suoi dati anagrafici e personali • iscrizioni ed eventuali registrazioni, anno di costituzione • dati bancari <p>Riportare una breve descrizione dell'organizzazione che illustri gli scopi statutari, le principali attività svolte, le esperienze pregresse ed i progetti realizzati. Indicare le relazioni avviate con altri soggetti e tutti gli elementi utili a rafforzare la candidatura della proposta: rispondenza del bando alle finalità dell'organizzazione, progetti simili realizzati in passato, curriculum del gruppo di esperti che lavorano nell'organizzazione</p>
MOTIVAZIONE	Inserire le informazioni emerse dalla analisi del contesto di riferimento del progetto e dei bisogni emersi, evidenziando le motivazioni che hanno generato l'idea progettuale, verificare che le motivazioni addotte siano convincenti e chiariscano il perché del progetto utilizzando a riprova le

	analisi, le ricerche e i dati statistici a disposizione
OBIETTIVI	Riportare in modo sintetico gli obiettivi generali del progetto per far comprendere cosa si vuole realizzare e a cosa mira il progetto. Indicare con maggior dettaglio gli obiettivi specifici ordinandoli per importanza, per facilitarne la lettura e la valutazione.
DESTINATARI	Descrivere a favore di chi saranno realizzate le attività progettuali ed i vantaggi che ne deriveranno per gli stessi
ATTIVITA'	Descrivere il piano di realizzazione del progetto suddiviso per fasi e attività, dettagliando le azioni che realizzerà il progetto, in modo chiaro e concreto. Riprendere il quadro descritto dal WBS. Descrivere la metodologia adottata per la realizzazione del progetto ed i metodi e le tecniche specifiche che saranno adottate per realizzare ciascuna attività. Si potranno indicare anche i ruoli e le funzioni affidate ai soggetti coinvolti e tra i componenti il team.
RISULTATI ATTESI	Dettagliare i principali risultati che il progetto intende raggiungere, distinguendo i risultati in <u>output</u> indicandone la tipologie, le caratteristiche e le quantità.; e <u>outcome</u> evidenziando i cambiamenti che il progetto determinerà al contesto.
PERIODO E LUOGO	Indicare il periodo in cui sarà realizzato il progetto segnalandone la data di avvio e la durata complessiva, verificando che i tempi indicati siano coerenti con eventuali vincoli del bando. Indicare il luogo in cui si intende realizzare le attività progettuali: ambito territoriale, regionale, comunale, verificando le indicazioni di ammissibilità del bando.
PARTNERS	Indicare i dati identificativi dei partner coinvolti nel progetto, ed una breve descrizione delle organizzazioni, degli scopi statuari, delle principali attività svolte, delle esperienze pregresse e dei progetti realizzati. Indicare il ruolo ed i compiti svolti nell'ambito del progetto

4.La Progettazione comunitaria: caratteristiche e peculiarità

Il progetto europeo è un progetto **transnazionale** che associa più partners provenienti da paesi diversi: verificare quindi, prima di presentare la domanda, che venga rispettato il numero minimo di partecipanti richiesto dal bando (spesso un partenariato più ampio è visto con più favore ma senza esagerare). Risulta fondamentale una equa distribuzione del lavoro tra i partners e la definizione preventiva dei ruoli e la complementarietà dei partners .

Il Coinvolgimento misto pubblico-privato è sempre richiesto dalla Comunità Europea.

La proposta progettuale deve essere **innovativa** e rappresentare un valore aggiunto che possa offrire strumenti e soluzioni nuovi all'Europa per contribuire a colmare delle lacune esistenti

Il valore dell'innovazione deve essere un **valore aggiunto europeo**.

Il valore aggiunto permette di verificare se un progetto ha effettivamente una **dimensione** europea e se determinati risultati posso essere raggiunti in modo più efficace attraverso attività transnazionali.

La messa in comune del know-how dei partners per risolvere problematiche comuni che non possono essere risolte singolarmente ed i risultati di un progetto devono avere una **ricaduta** transnazionale Inoltre, il progetto deve garantire la **trasferibilità** e **adattabilità** dei risultati a contesti o aree geografiche diverse.



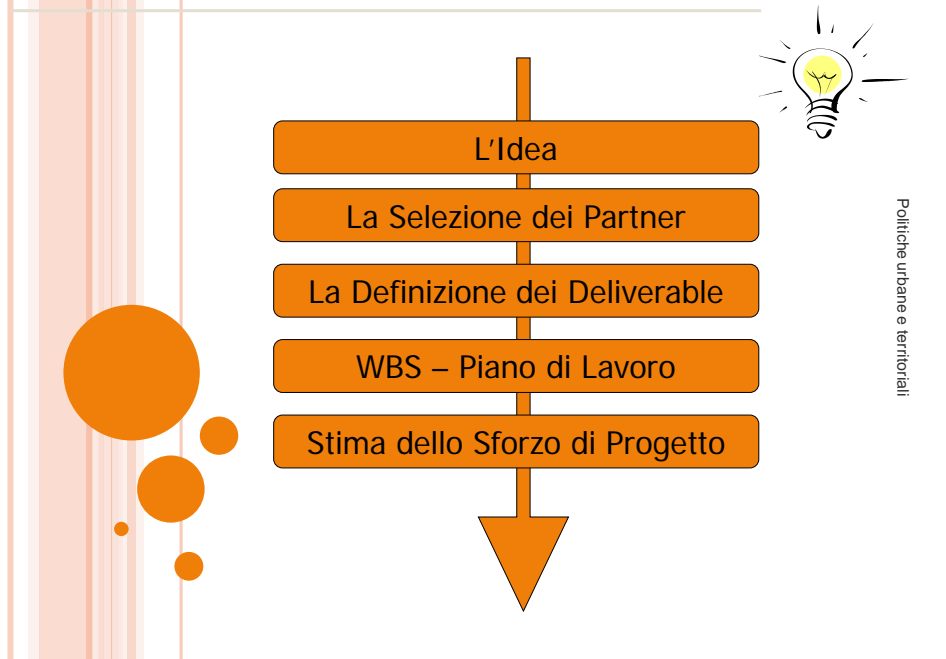
I benefici di un progetto devono continuare nel tempo caratterizzandosi per la massima sostenibilità:

- > **Sostenibilità politica:** supporto delle istituzioni dei paesi coinvolti per la continuazione dei servizi

- **Sostenibilità istituzionale e di management:** volontà e capacità dei realizzatori del progetto di mettere a disposizione i servizi anche dopo la fine del finanziamento
- **Sostenibilità economica e finanziaria:** se i benefici incrementali del progetto superano i suoi costi

FASE DELLA PROGETTAZIONE

LA PIANIFICAZIONE DI UN PROGETTO



Per strutturare l'idea è bene rispondere ai seguenti punti :

WHY.. ? Definire obiettivi chiari e precisi (motivazioni)

Gli obiettivi non sono i benefici o i risultati

WHAT...?

Definire il risultato

Deliverables misurabili e benefici concreti

WHO...?

Definire le responsabilità

Ogni partner ha un ruolo e una responsabilità per il risultato

WHEN ...?

Pianificare le attività

Strutturare graficamente la dimensione temporale del progetto

WHIT ...?

Allocare il budget

Quantificazione delle attività nei pacchetti di lavoro

Nella selezione dei partner è bene tenere in mente che:

- Rispettare i **requisiti** formali del Programma
- Tutta la 'expertise' è fornita dai partner
- Tutti i partner devono avere un **ruolo** definito e necessario all'interno del consorzio

- Il coinvolgimento degli 'users' è sempre necessario
- Tutti i partner hanno **interesse** nel progetto
- Verificare la loro competenza!
- Esiste una esperienza pregressa in progetti europei?
- Valutare eventuali interessi conflittuali con altri partner?
- Chiedersi se si conosce una organizzazione con competenze simili nel settore a livello europeo

2. SELEZIONARE I PARTNER DI PROGETTO



Conoscere i propri partners

Un buon partner che si conosce è sempre meglio di un partner sconosciuto

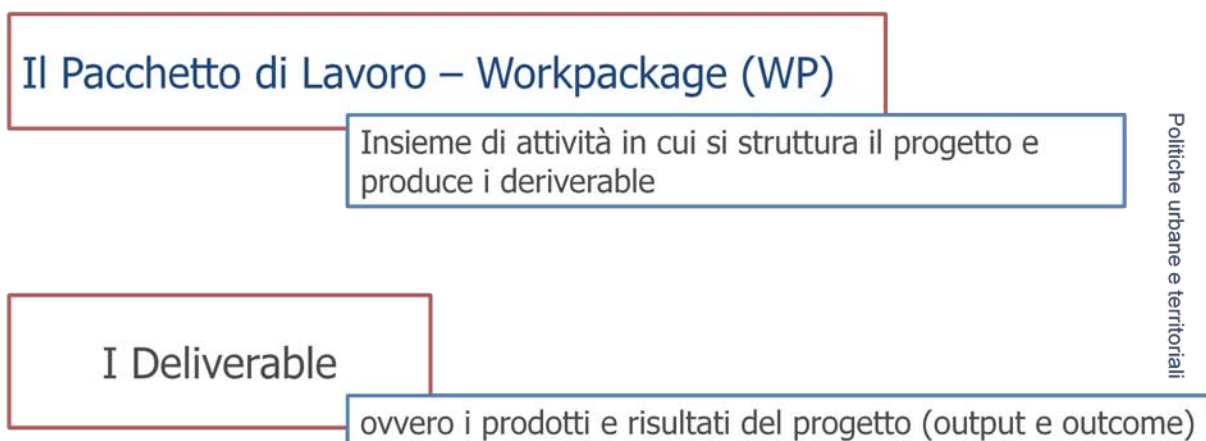


Utilizzo dei servizi della Commissione Europea



Networking

ELEMENTI DEL PROGETTO



Un **workpackage** è un progetto nel progetto, ha un obiettivo chiaro e ben determinato e produce output (s) (deliverable). Ogni WP ha una data di inizio e di fine ed è composto da una serie di attività correlate.

Ogni workpackage deve produrre almeno un deliverable. La interindipendenza dovrebbe essere minimizzata ma comunque presente. I ruoli e responsabilità dovrebbero essere chiaramente definiti. Il numero delle attività parallele dovrebbe essere minimo, il numero di WPs dovrebbe essere ridotto al minimo.

COSA NON FARE

- Tutti i WPs non devono durare dall'inizio alla fine del progetto
- Evitare di associare un singolo partner a un WP
- Evitare di associare tutti i partners ad ogni WP
- Le dipendenze tra pacchetti di lavoro - Workpackage si basano sui deliverables, non sui risultati intermedi

I progetti europei sono per natura **complessi** e presentano **incertezze** - il rischio deve pertanto essere verificato e stimato al momento della stima dello sforzo e del costo (**risk management**).

Lo sforzo stimato in un progetto europeo è fondamentale

Troppo alto → la proposta è rifiutata
Troppo basso → il finanziamento è insufficiente

Lo sforzo stimato é alla base dell'allocazione dei fondi ai diversi partner e vi è un rischio di conflitto potenziale

Per i progetti europei lo sforzo stimato costituisce la base per il calcolo del massimale di finanziamento.



Le **tipologie di finanziamento** sono specificate nei programmi di lavoro e guide del proponente

- Solitamente prevale il principio del rimborso dei costi eleggibili o ammissibili del progetto in misura di precise percentuali di finanziamento (% dal 20% al 100%). I Costi devono essere reali e necessari alla realizzazione del progetto
- I rimborsi sono scadenzati con trattenuta del 10% fino alla fine progetto
- Prevale il Principio di co-finanziamento.
- È fatto Divieto di doppio finanziamento europeo

Rimborso dei costi eleggibili

Determinato il totale dei costi ammissibili (diretti + indiretti) per attività, il contributo è calcolato applicando la percentuale di co-finanziamento prevista per ciascuna tipologia.

ESEMPIO ASPETTI FINANZIARI - % MASSIME DI FINANZIAMENTO

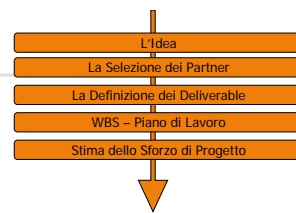
	enti pubblici no-profit Università, istituti superiori e di formazione Organismi di ricerca PMI	Tutte le altre organizzazioni (industria, multinazionali, ecc...)
Attività di ricerca e sviluppo tecnologico	75%	50%
Dimostrazione	50%	50%
Azioni di coordinamento e supporto	100%	100%
Management, audit e altre attività (formazione ad es.)	100%	100%

Le tipologie e percentuali di finanziamento sono specificate nei programmi di lavoro e guide del proponente

In ogni progetto europeo dobbiamo condurre una **dettagliata descrizione** dei seguenti punti (elementi chiave):

- **Punto di partenza:** Stato dell'arte? Problema da risolvere? Cosa è stato già fatto e da chi? Come ci si inserisce nel contesto e perché?
- **Pacchi di lavoro:** Cosa si propone nello specifico di fare? Con quale metodologia?
- **Risultati:** Alla fine del progetto cosa cambia nello stato dell'arte? A conclusione del progetto chi sarà informato dei risultati raggiunti e come? Attenzione all'impatto!
- **Gruppi target:** (diretto/indiretto) Chi è necessario influenzare, come e perché?
- **Impatto:** quali risultati e come quantificarli (% & numeri)?
- **Giustificativi:** Competenze e conoscenze (solidi Curricula), co-finanziamento (lettere di supporto - sinergie)

IN SINTESI



- La selezione dei partners di progetto é molto importante e anche difficile
- I deliverables di progetto costituiscono l'output del progetto (sono anche utilizzate per misurare lo stato di avanzamento)
- I progetti europei sono generalmente complessi e devono essere suddivisi in pacchetti di lavoro ed attività
- Lo sforzo stimato deve tener conto delle necessarie risorse per ogni attività di progetto e livello di investimento richiesto

ALCUNI CONSIGLI DI MASSIMA

- Novità: struttura chiara – in risalto il potenziale di ricerca
- Avere un chiaro piano di attività
- Schedulare le attività nel tempo
- Individuare il giusto strumento
- Eseguire tutte le necessità di tipo amministrativo
- Individuare il giusto partner per ogni tipo di attività
- Facilitare il ruolo del valutatore

- Non scrivere troppo
- Non scrivere troppo poco – utilizzare paragrafi conclusivi
- Precisione e chiarezza nel piano delle attività
- Equilibrio nel progetto
- Individuare un acronimo corretto

Seguire le linee guida (definizione dello schema di finanziamento, scopo delle topic, regole, ecc)

Considerare i 3 "criteri di valutazione"

- Qualità tecnica e scientifica
- Esecuzione della proposta
- Impatto