

**Tecniche progettuali adottate dalla
Commissione europea
in merito agli interventi
di Cooperazione Internazionale**

SOMMARIO

Premessa	5
Concetti teorici di base	6
<i>La pianificazione progettuale</i>	7
La struttura del progetto	8
<i>La dinamica del progetto</i>	10
La struttura del progetto: indicazioni tecniche	12
<i>Il piano di azione</i>	13
<i>Il calendario del progetto</i>	13
<i>Il piano finanziario</i>	14
Il ciclo di progetto	16
PCM (Project Cycle Management): indicazioni tecniche	18
Il quadro logico	20
LFA (Logical Framework Approach): indicazioni tecniche	22
<i>Analisi del problema</i>	22
<i>Analisi dell'obiettivo</i>	23
LFA (Logical Framework Approach): esempio pratico	25
GLOSSARIO	30
FONTI e BIBLIOGRAFIA	34

PREMESSA

La gestione di progetto (il *Project Management*) non è una scienza esatta.

I progetti sono costituiti da un gran numero di decisioni, prese da differenti attori, che spesso hanno una visione incompleta e parziale della complessità dell'azione progettuale. In ambito internazionale, soprattutto, la gestione di un progetto risulta ancor più complessa a causa delle numerose variabili esogene fuori dal controllo e dalla sfera di competenza del progetto stesso.

Non esiste, di conseguenza, un solo approccio metodologico o un sistema unico di gestione progettuale. Esistono, piuttosto, alcune particolari procedure gestionali che tendono ad aumentare la probabilità di successo di un progetto nel rispettare i propri termini di durata, le proprie risorse ed i criteri di efficacia ed efficienza attesi dalla sua realizzazione.

Nel concepire, disegnare e pianificare i propri interventi progettuali in ambito di cooperazione internazionale, la Commissione Europea predilige ed adotta due tipologie di approcci: il sistema integrato del *Project Cycle Management* (PCM, Gestione ciclica di progetto) e il *Logical Framework Approach* (LFA, Sistema del Quadro Logico).

Queste tecniche e metodologie si configurano attualmente come prassi consolidata (*best practice*) nelle attività di gestione degli interventi di cooperazione internazionale fatti propri dalla Commissione europea.

Tali sistemi hanno come peculiarità l'attuazione di un approccio integrato tra le differenti fasi progettuali, sistematico nella definizione dei rapporti di causa ed effetto e partecipativo nei confronti dei beneficiari dell'azione progettuale.

L'adozione e l'uso di questi stessi approcci metodologici nella stesura e redazione delle proposte progettuali inoltrate, così come nella gestione delle iniziative progettuali, è particolarmente consigliato da parte dei funzionari, valutatori ed amministratori, che sono incaricati dalla Commissione europea di vagliare le proposte ed i rapporti tecnici e di amministrare il finanziamento delle iniziative accolte.

La presente guida può costituire un utile complemento al miglior utilizzo delle opportunità finanziarie derivate da programmi ed azioni comunitarie, fornendo un supporto per la messa a punto di progettualità specifiche con particolare riguardo agli interventi di cooperazione internazionale.

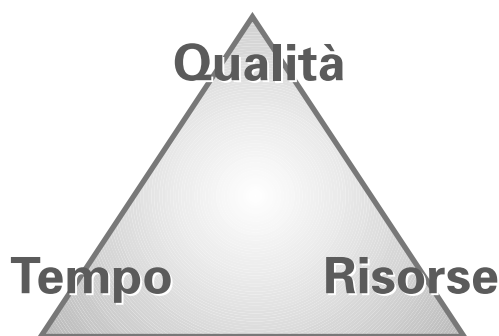
CONCETTI TEORICI DI BASE

Lo scopo di questo breve compendio è di illustrare il funzionamento degli approcci metodologici utilizzati a livello europeo per un'efficace gestione di progetto:

- ➔ **PROJECT CYCLE MANAGEMENT (PCM)**
- ➔ **LOGICAL FRAMEWORK APPROACH (LFA)**

Questi due approcci metodologici sono comunemente adottati dalla Commissione europea per fornire un adeguato supporto alla gestione dei progetti finanziati nell'ambito dei programmi di cooperazione internazionale. Sono strutturati e concepiti per evidenziare la consequenzialità efficace e logica dei vari stadi progettuali e delle relative finalità ed obiettivi.

Allo scopo di esporre queste metodologie in modo efficace, si ritiene comunque importante schematizzare in pochi punti la definizione generale di progetto ed i relativi concetti basilari.



Nella sua forma più ampia, il concetto di progetto viene espresso come segue: *“opera complessa unica e di durata limitata rivolta a produrre un risultato specifico attraverso attività correlate che comportano un impiego di risorse ed un impegno di costi e che deve essere realizzata entro determinati limiti temporali”*.

A corollario di questa definizione, alcune puntualizzazioni possono risultare utili:

- ➔ **Il progetto è un processo attivo che ha un inizio identificato ed un termine definito.**
- ➔ **Il progetto gestisce un cambiamento nel futuro e mira ad alterare una situazione esistente.**
- ➔ **Il progetto è una linea di connessione tra una idea iniziale astratta e la sua concreta realizzazione finale.**
- ➔ **Il progetto è caratterizzato dall'esigenza di produrre risultati qualitativamente accettabili attraverso l'utilizzo di risorse determinate e limitate ed entro un tempo predefinito.**

È estremamente importante concepire il progetto come un processo dinamico diretto ad un fine preciso: l'oggetto finale verso il quale sono concentrati l'attenzione e gli sforzi progettuali. L'oggetto finale può essere fisico (la realizzazione di un prodotto, l'esecuzione di un lavoro), sociale (lo sviluppo economico di un'area determinata), scientifico (una ricerca o un'invenzione), culturale (l'organizzazione di una rappresentazione teatrale, un percorso formativo). Identificati l'obiettivo e l'oggetto finale del progetto, devono essere pianificate specifiche azioni e poste in un processo coordinato, consequenziale e logico verso il loro conseguimento.

Questo assunto non è banale come appare a prima vista e spesso non risulta né automatico né evidente, soprattutto quando ci si confronta con entità astratte quali il trascorrere del tempo e il concetto stesso di cambiamento.

A questo riguardo, trattando di identificazione degli obiettivi e pianificazione degli interventi, è necessario puntualizzare due ulteriori presupposti teorici fondamentali:

- ➔ **Ogni decisione in un progetto deve essere diretta verso il conseguimento dell'obiettivo finale.**
- ➔ **Solo le attività rimanenti possono essere gestite e gli interventi migliorativi o correttivi devono essere orientati al futuro.**

Sulla base di tali considerazioni emerge che il principale sforzo nella progettazione consiste nell'identificazione degli obiettivi e nella pianificazione delle azioni da intraprendere.

È per questo motivo che i sistemi e gli approcci di cui si tratta (*PCM e LFA*) sono stati codificati dagli esperti al fine di facilitare questa attività di identificazione degli obiettivi progettuali e la relativa pianificazione degli interventi.

La pianificazione progettuale

La pianificazione e la gestione di progetto assumono dunque una loro connotazione schematica ed uniforme. Questo soprattutto nell'ambito delle tematiche inerenti la cooperazione e l'assistenza tecnica in campo internazionale, dove la Commissione europea interviene con programmi definiti e strutturati.

Lo schematicismo e l'uniformità di queste procedure semplifica ed alleggerisce lo sforzo di pianificazione e gestione di progetto, oltre a garantire la conformità degli interventi secondo il rispetto delle strategie di sviluppo abbracciate dall'Autorità finanziatrice (la Commissione stessa o i programmi da essa gestiti).

Oltre a basarsi su considerazioni di tipo politico, nel merito delle quali non si intende entrare in questa sede, l'opportunità di adottare un sistema integrato e partecipativo nel quadro della progettazione degli interventi di cooperazione internazionale, ha soprattutto una sua forte valenza di tipo tecnico (es. sviluppare progetti in campo internazionale su criteri sostenibili e rispettosi delle situazioni culturali dei beneficiari).

Il sistema del Quadro Logico (*Logical Framework Approach*), applicato alla Gestione Ciclica di Progetto (*Project Cycle Management*) viene considerato buona prassi consolidata nella gestione degli interventi di cooperazione internazionale ed assistenza tecnica allo sviluppo, perché si focalizza in un approccio di tipo **partecipativo**. Ovverosia, la strategia che sottostà all'adozione di questa metodologia si basa su due presupposti:

- **integrazione** delle diverse azioni sulla base di un programma indicativo;
- approfondita **analisi** della situazione in cui si intende intervenire.

In termini concreti, questa metodologia dà la possibilità al tecnico di garantire un risultato efficace ed efficiente del progetto, che coordini ed allo stesso tempo collochi il progetto stesso all'interno di una strategia di sviluppo predefinita.

LA STRUTTURA DEL PROGETTO

I progetti, in quanto processi dinamici condizionati da risorse e tempi limitati, caratterizzati da una precisa definizione degli obiettivi e pianificati secondo una precisa successione di interventi, devono essere strutturati in maniera consona a garantire una realizzazione che rispetti criteri di **efficacia** ed **efficienza**.

Il successo di un progetto è il frutto di una serie articolata di fattori, conseguente ad una serie di strumenti tecnici che sono a disposizione per la sua gestione. Malgrado si debba monitorare ogni singolo elemento, non è purtroppo sempre possibile valutare tutti questi fattori con metodologie e strumenti, poichè alcuni di questi sono del tutto esogeni alla sfera di competenza del progetto.

Al fine di garantire efficacia ed efficienza al progetto, in visione di un suo possibile successo, è necessario prima di tutto un team coordinato, integrato, motivato e competente, una struttura organizzativa che risponda alle esigenze del progetto, una partecipazione attiva dei partner o della controparte beneficiaria.

È determinante, soprattutto, che il progetto intervenga su una situazione che sia effettivamente suscettibile di cambiamento e miglioramento, grazie alle risorse a disposizione, e che ci sia a monte una programmazione funzionale e corretta.



Per cui, l'appropriata **definizione degli obiettivi**, la corretta **metodologia** applicata e la funzionale **struttura operativa** del progetto sono, in sintesi, gli ambiti dipendenti dalle capacità e possibilità del gestore del progetto per assicurarne se non l'efficacia, sicuramente la sua efficienza.

La connessione esistente tra obiettivo definito ed azione pianificata viene resa evidente dalla struttura stessa del progetto, attraverso una frammentazione dei suoi differenti stadi operativi.

La struttura su cui si basa la realizzazione di un progetto è generalmente suddivisa in fasi, a loro volta suddivise in attività, le quali sono composte da un dato numero di azioni.

Il progetto è dunque strutturato in una serie di separate **fasi**, nelle quali si identificano sia gli archi temporali della realizzazione di un progetto, che gli stadi concettuali attraverso cui il progetto si compie.

Lo sviluppo delle fasi progettuali è articolato attraverso la realizzazione di una serie di **attività** specifiche.

Le attività sono l'insieme di determinati interventi, operazioni e lavori che vengono comunemente contraddistinti con il termine di **azioni**.

Ogni fase/attività/azione assorbe una quota determinata di tempo e risorse e contribuisce a completare la realizzazione del progetto.

In termini tecnici, un singolo percorso fase/attività/azioni corrisponde ad uno specifico pacchetto di lavoro (**workpackage**) attraverso il cui completamento si determina l'andamento complessivo del progetto.

Ogni **workpackage** (WP) corrisponde ad un progetto nel progetto: il conseguimento del o degli scopi relativi a ciascun **workpackage** infatti è direttamente paragonabile al rapporto tra il conseguimento degli **obiettivi generali** del progetto ed il progetto stesso.

Ne deriva pertanto che per ogni WP si ha un obiettivo da raggiungere: un obiettivo che si configura come intermedio nel quadro complessivo del progetto.

Gli **obiettivi intermedi** sono componenti essenziali per il raggiungimento dell'obiettivo finale.

La struttura del **workpackage** in relazione all'obiettivo intermedio da raggiungere è costituita dai seguenti punti chiave:

- ➔ **identificazione delle azioni da compiere;**
- ➔ **applicazione della metodologia più appropriata per la loro realizzazione;**
- ➔ **identificazione delle risorse necessarie;**
- ➔ **determinazione della successione e della correlazione delle azioni.**

In relazione a quanto esposto, è necessario che il gestore di progetto strutturi il progetto ed i singoli **workpackage**, perseguendo il raggiungimento di definiti e differenti scopi (**tasks**).

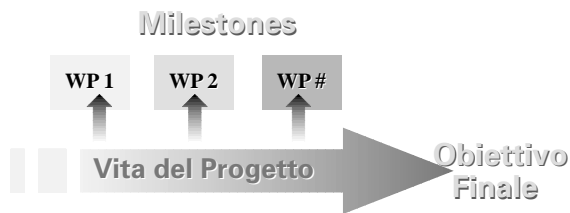
Migliore è la definizione dei singoli **tasks** e più agevole risulta l'identificazione dei risultati delle varie azioni (**outputs**) quali pietre miliari (**milestones**) della realizzazione del progetto.

Questa struttura può essere meglio concepita e semplificata secondo il seguente schema:

WORKPACKAGE

FASI	Obiettivo Intermedio	una serie di outputs
ATTIVITÀ	Outputs	una serie di tasks
AZIONI	Tasks	un numero di scopi definiti e raggiungibili

La realizzazione dei *WP* rappresenta inoltre un'utile unità di misura per verificare lo stadio di avanzamento del progetto.



Infatti, oltre a fornire un esito necessario alla realizzazione del progetto stesso, gli *outputs* ottenuti rappresentano indicatori (verificabili ed oggettivi) della possibilità di conseguire l'obiettivo finale. La **verificabilità** e l'**oggettività** dei

risultati conseguiti sono le caratteristiche principali che indicano l'efficacia del progetto. Gli indicatori (e la loro chiara definizione) stanno alla base di tutte quelle procedure di monitoraggio e valutazione che permettono al progetto di correggere i propri scostamenti dall'obiettivo e di aggiustarsi di conseguenza.

La dinamica del progetto

Con l'attenzione focalizzata su determinati e precisi scopi ed obiettivi la dinamica di progetto sembrerebbe assumere una forma lineare. Ad un esame più approfondito, invece, la dinamica descritta risulta meglio concepibile sotto la forma di un **ciclo**.

Specialmente, nell'ottica degli interventi di cooperazione internazionale e assistenza tecnica allo sviluppo, l'azione progettuale viene esaminata sotto due aspetti fondamentali e connessi tra di loro:

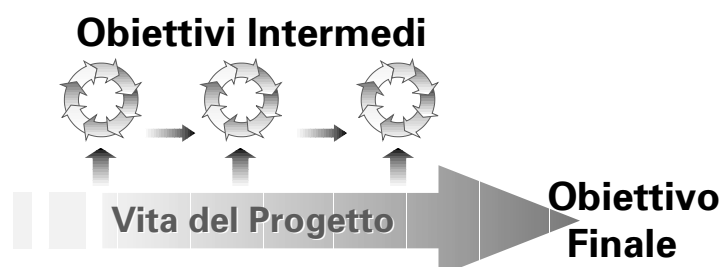
- ➔ **il progetto ha ingenerato un cambiamento della situazione di partenza in una nuova situazione;**
- ➔ **il progetto è inserito in un programma indicativo facente riferimento ad una strategia generale a lungo termine.**

Questi due fattori generano durante la realizzazione di ogni progetto una nuova esigenza: rispondere a nuovi obiettivi in un'ottica dinamica di sviluppo.

Il conseguimento di tali nuovi obiettivi motiverà l'esigenza di nuovi progetti, creando un percorso a spirale che, ciclicamente, innalza la qualità e la quantità degli interventi da realizzare.

In misura simile, la medesima logica si ripresenta quale metodologia a livello di pacchetto di lavoro (*WP*), sia con un intento migliorativo della qualità degli interventi, sia al fine di rispondere con flessibilità al mutamento delle condizioni.

Anche da questo punto di vista emerge come ogni *workpackage* possa essere considerato "un progetto nel progetto", un processo dove le azioni devono essere concepite ed organizzate alla luce del conseguimento di un obiettivo preciso, ancorché intermedio.



La realizzazione di ciascun *workpackage* del progetto implica, quasi sempre, un aggiustamento consequenziale nella definizione e nella realizzazione dell'obiettivo finale. Questo comporta la definizione di nuovi scopi e la conseguente esigenza di ottenere nuovi risultati.

La verifica degli indicatori di tali risultati prenderà in esame le nuove condizioni e il nuovo stato di avanzamento lavori, comportando ulteriori aggiustamenti e l'inizio di un nuovo ciclo.

La ciclicità del progetto dovrebbe, in altre parole, favorire la creazione di un sistema intelligente, il quale, all'interno di una strategia generale, è in grado di apprendere dai cicli precedenti e di migliorare di volta in volta la sua incidenza sulla situazione esistente e la sua efficacia nell'intervenirvi.

Questo meccanismo è la chiave interpretativa fondamentale alla base della metodologia del ciclo di progetto.



LA STRUTTURA DEL PROGETTO: INDICAZIONI TECNICHE

Come illustrato in precedenza, i punti chiave da considerare nell'elaborazione della struttura di un progetto sono i seguenti :

- ➔ **identificazione delle azioni;**
- ➔ **applicazione di una metodologia;**
- ➔ **identificazione delle risorse;**
- ➔ **determinazione della successione e correlazione delle azioni.**

Per la migliore schematizzazione e identificazione di ciascuno di questi punti, le tecniche di gestione hanno sviluppato strumenti tecnici corrispondenti. Nella prassi esistono, infatti, strumenti tecnici, quali schemi di lettura e analisi, che supportano il gestore nella strutturazione del progetto.

Questi strumenti tecnici semplificano sia gli sforzi di gestione, sia la stessa pianificazione e progettazione preliminare (ad esempio in fase di costruzione di una proposta) attraverso elaborazioni grafiche e didascaliche, rispetto all'insieme delle azioni pianificate.

L'esposizione chiara e sintetica del progetto è richiesta soprattutto nella fase preliminare e propositiva, così da permettere ad un terzo ente valutatore o un organismo finanziatore, ad esempio, di avere una base operativa a cui ci si possa riferire anche in fase di gestione e un'efficace piattaforma operativa.

Gli strumenti tecnici presi in esame svolgono, o aiutano a svolgere, proprio questi compiti e queste finalità.

A seconda dell'approccio gestionale adottato in fase di programmazione (come si vedrà in seguito, relativamente alle metodologie PCM e LFA), alcuni di questi strumenti possono essere o non essere utilizzati.

Si fa riferimento a strumenti tecnici (tuttavia non sempre necessari nella progettazione di interventi di cooperazione internazionale) quali: lo *ABS* (struttura di riepilogo delle attività), lo *OBS* (struttura di riepilogo dell'organizzazione), il *WBS* (struttura di riepilogo del lavoro). Nella gestione di progetto, usualmente queste tre schematizzazioni confluiscono in una unica macro rappresentazione denominata *OMS* (piano generale del progetto), che nel merito degli approcci adottati dalla Commissione europea viene completamente sostituita dal *LFA* (quadro logico).

Altri strumenti invece, seppure diversificati a seconda degli approcci differenziabili in vari formati e schematizzazioni, sono da considerarsi quali componenti essenziali ad ogni qualsivoglia struttura di progetto.

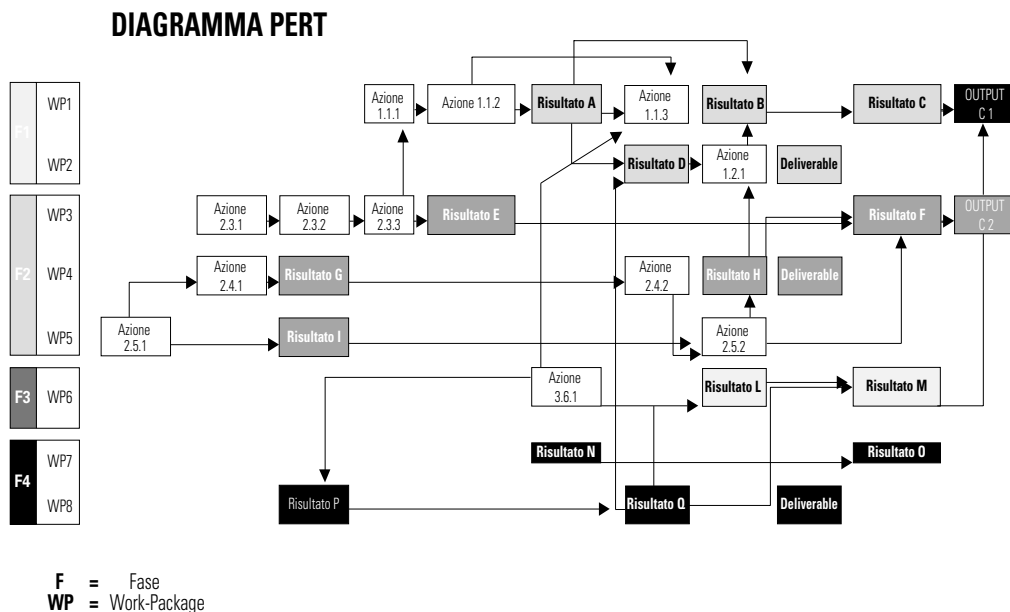
A questa tipologia appartengono certamente il **diagramma PERT**, il **diagramma di Gantt** ed il **budget**.

Da un punto di vista puramente tecnico, la valutazione preliminare di un progetto ha bisogno di attenersi ai tre parametri principali, di cui si è ampiamente detto: *qualità*, *tempo* e *risorse*.

In questo senso, i tre strumenti tecnici citati esemplificano graficamente queste fondamentali dimensioni del progetto, ovvero contribuiscono a sviluppare in termini chiari il piano d'azione (*action plan*), il calendario (*time plan*) ed il piano finanziario (*breakdown of prices*).

Il piano di azione

Il piano d'azione mira a esporre la consequenzialità logica delle azioni pianificate (e dunque l'apporto qualitativo che si intende conferire ad una determinata situazione attraverso la realizzazione di un progetto). Lo strumento tecnico che esprime graficamente il piano d'azione è il diagramma PERT (*Programme Evaluation and Review Technique*). Il PERT evidenzia il cammino logico di un progetto (e permette di monitorare i punti critici che ne possono condizionare i risultati) attraverso un reticolo strutturato come da illustrazione seguente:

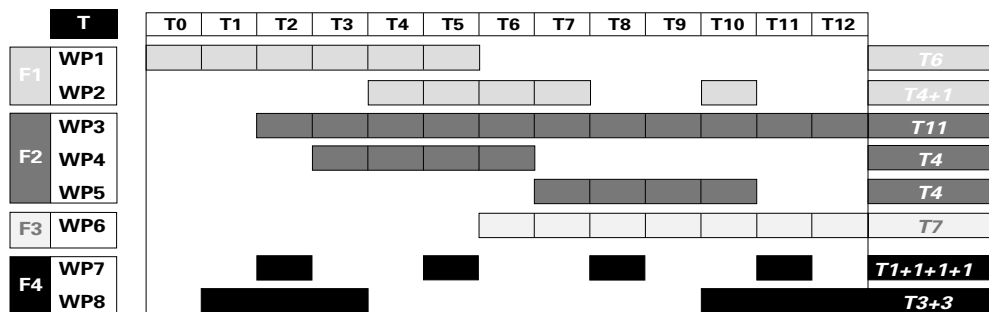


Il calendario del progetto

Il calendario del progetto colloca le azioni pianificate all'interno di un determinato lasso di tempo, condizionato da scadenze che stabiliscono le fasi del cammino progettuale, consentendo di collegare l'inizio e la fine delle azioni e di definirne la sequenza secondo una logica, determinata e/o circostanziata. Lo strumento tecnico che viene adottato per mostrare il calendario progettuale è il diagramma di Gantt.

Si tratta di una rappresentazione grafica bidimensionale del progetto: sull'asse orizzontale viene riportata la variabile temporale, mentre lungo l'asse verticale sono indicate le attività nelle quali è stato scomposto il progetto, come da illustrazione:

DIAGRAMMA di GANTT



T = Tempo (mese, settimana, ecc.)
F = Fase
WP = Work-Package

Il piano finanziario

Il piano finanziario di un progetto è il compendio della situazione patrimoniale, economica e finanziaria di tutto il complesso delle attività pianificate.

Non esiste un formato standardizzato a livello generale (o un diagramma tabellare) che possa riassumere un budget di progetto, poiché la concezione del budget attiene a logiche economiche/finanziarie e regole procedurali che cambiano secondo il programma, l'ente finanziatore o la strategia del progetto.

L'elenco dei costi preventivati e la loro suddivisione in voci e campi di budget dipendono in modo prevalente dalle regole amministrative imposte dall'ente committente e finanziatore di un determinato progetto.

Nell'ambito degli interventi di cooperazione internazionale, finanziati dalla Commissione europea, i budget si configurano principalmente attraverso due tipologie di finanziamento (contributo totale o appalto e contributo parziale o co-finanziamento) e prevedono tre macro aree di impegno finanziario (costi diretti, costi indiretti e *contingencies*).

Un budget strutturato per gestire un **contributo** totale (erogato attraverso la partecipazione ad una gara di appalto o attraverso la concessione di un *grant*) fa riferimento ad una cifra che viene integralmente erogata da un unico committente (ad esempio nell'ambito di un Programma specifico di cooperazione), il quale stabilisce con precisione la struttura delle spese ammissibili e le regole ed i requisiti sulla base dei quali verranno rendicontate le spese e trasferiti i pagamenti.

Un budget strutturato per gestire un **co-finanziamento** non dovrà invece fare riferimento ad una gestione unica del progetto ma a gestioni separate delle spese e dei costi sostenuti, in relazione alle quote erogate dai vari finanziatori o valorizzate in qualità di contributi in natura.

A puro titolo di esempio viene riportata la struttura di un budget relativo all'offerta di servizi in risposta ad una gara di appalto internazionale finanziata (a contributo totale) da parte di un Programma varato dalla Commissione europea:

BREAKDOWN OF PRICES				
Budget Item	Unit	N° of Units	Rate	TOTAL
	M/M	M/M	?	?
A DIRECT COSTS				
A1	Honoraria			
	Long Term Expert			<input type="text"/>
	Short Term Expert			<input type="text"/>
A2	Allowances			
A3	Overheads			
	Local support staff (drivers, interpreters etc.)			<input type="text"/>
	Secretariat			<input type="text"/>
	Local Travels			<input type="text"/>
	Other expenses			<input type="text"/>
Sub-Total A (Direct Costs)				<input type="text"/>
B INDIRECT COSTS				
B1	Reimbursables			
	International Travels			<input type="text"/>
	Luggage			<input type="text"/>
	Equipment			<input type="text"/>
	Veichles			<input type="text"/>
	Special Actions (Study Tours, Training, Seminars, Conferences, etc.)			<input type="text"/>
B2	Contingencies			
Sub-Total B (Indirect Costs)				<input type="text"/>
TOTAL A+B				<input type="text"/>

In relazione alla struttura di budget sopra esposta vanno identificate le macro aree di spesa, suddivise in:

- **costi diretti** (*honoraria, allowances e overheads*);
- **costi indiretti** (*reimbursables*);
- **costi aggiuntivi** (*contingencies*).

Per i costi diretti, generalmente non viene richiesta alcuna prova di spesa o pezza di appoggio, per cui la cifra riportata nel budget e concordata con il Programma finanziatore viene erogata su base forfetaria (circostanziata da dichiarazioni o fogli presenza dello staff incaricato) e in relazione ai risultati conseguiti riportati su rapporti tecnici che sono a sostegno delle fatturazioni (che verranno presentate, se richieste, all'Ente finanziatore).

I costi indiretti sono espressi sotto forma di massimali ammissibili, ovvero le cifre esposte nel budget rappresentano il tetto massimo dedicato a quel determinato tipo di spesa. In sede di rendiconto finanziario, il gestore di progetto dovrà riportare le spese sostenute con pezze giustificative che verranno rimborsate integralmente (fino al raggiungimento del tetto previsto). Si tratta di spese a costo integrale che non offrono la possibilità di ottenere margini finanziari.

I costi aggiuntivi sono generalmente calcolati a priori e stabiliti in misura percentuale rispetto al totale del budget. Servono a mantenere una riserva per costi imprevisti, altrimenti non direttamente disponibile, a meno di una specifica integrazione al contratto (concordata all'occorrenza) con l'Ente finanziatore del progetto.

IL CICLO DI PROGETTO

Alla luce della struttura di progetto precedentemente delineata (*workpackages/outputs/tasks*) si è cercato di spiegare come sia dunque opportuno concepire il progetto come un ciclo.

La gestione del ciclo del progetto (*Project Cycle Management*) è una tecnica gestionale finalizzata a concepire ed integrare tutti i punti principali ed essenziali della vita di un progetto.

Il ciclo di progetto è dunque composto di sei parti fondamentali e collegate:

- ➔ **l'identificazione di una strategia indicativa** costituisce il punto di partenza del ciclo di progetto. In termini operativi vengono stabiliti una procedura e i principi metodologici finalizzati al cambiamento di una situazione esistente;
- ➔ **la definizione degli obiettivi** fornisce una direzione specifica alle attività progettuali e determina le pietre miliari attraverso le quali gli stadi di progetto verranno strutturati;
- ➔ **la pianificazione delle attività** necessarie al conseguimento degli obiettivi rappresenta l'intelaiatura operativa per la realizzazione del progetto in termini di tempi, risorse e azioni necessarie;
- ➔ **il reperimento delle risorse** necessarie per la realizzazione del progetto si concretizza attraverso la definizione di un apposito piano finanziario;
- ➔ **la realizzazione di singole azioni**, ovverosia la concreta esecuzione delle fasi progettuali;
- ➔ **la valutazione ed il monitoraggio** dell'esito e dell'impatto delle attività realizzate e la comparazione con i risultati attesi al fine, eventualmente, di poter intervenire con aggiustamenti migliorativi.

Il concetto stesso di ciclicità porta a considerare il percorso del progetto in senso continuo e circolare.



Una volta definito il ciclo, il progetto dovrà confrontarsi con una situazione nuova, dovuta principalmente ai cambiamenti sopraggiunti grazie alla realizzazione del progetto stesso.

È importante concepire il progetto quale una catena di eventi che partendo da una visione iniziale di base forniscono sempre nuovi ed ulteriori elementi per il miglioramento (sia a livello di procedure gestionali che di strategie di intervento) dell'esecuzione dell'evento successivo.

Sebbene la nuova situazione possa configurarsi in modo simile alla visione iniziale del progetto ed i risultati ottenuti possano rispondere alle aspettative iniziali, è opportuno considerare il fatto che, nel frattempo, anche le condizioni e l'ambiente stesso in cui il progetto agisce sono, in qualche misura, stati soggetti a cambiamenti.

Questa nuova condizione implica una più focalizzata configurazione e definizione degli obiettivi atti ad affrontare nuovi ed inattesi ostacoli e a rispondere efficacemente alle nuove esigenze.

Questa situazione permette al ciclo di progetto di partire nuovamente.



PCM: INDICAZIONI TECNICHE

Il *Project Cycle Management* (PCM) contribuisce quindi al miglioramento del progetto durante le fasi stesse della sua attuazione.

Per la sua effettiva e corretta applicazione è opportuno utilizzare alcuni strumenti tecnici, come ausilio nella realizzazione di ciascuna fase del ciclo.

Consideriamo ora il PCM nell'ambito dei progetti di cooperazione internazionale. Vediamo come sia possibile associare specifici strumenti tecnici ad ogni singola fase del ciclo.

Durante la fase di identificazione si fa ricorso a **programmi indicativi** (*Indicative Programmes*) che rappresentano vere e proprie linee guida e stabiliscono i principi di cooperazione tra i beneficiari degli interventi e il programma comunitario finanziatore. I programmi indicativi definiscono il focus settoriale e tematico in cui vengono inserite le azioni progettuali, permettono l'inoltro di proposte progettuali e stabiliscono le priorità di azione per una determinata area geografica, paese o specifica problematica.

Lo strumento tecnico a cui si fa riferimento nella successiva fase di identificazione e definizione degli obiettivi è costituito dai **termini di riferimento** (*Terms of Reference*) del progetto. Si tratta di una puntualizzazione rispetto al programma indicativo. Essi specificano tutte le condizioni che devono essere rispettate e tutti i risultati da conseguire nell'ambito della determinata azione progettuale. I termini di riferimento rappresentano il confine teorico che delimita le tre condizioni base di un progetto (qualità attesa, tempo e risorse disponibili).

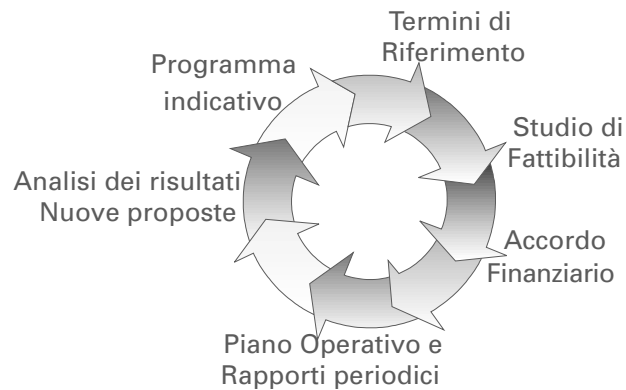
Il ciclo prosegue con la fase di pianificazione e formulazione delle attività. In questa fase lo strumento tecnico a cui si fa riferimento è lo **studio di fattibilità** (*Feasibility Study*). Tutti i dettagli del progetto vi sono specificati, sia dal punto di vista tecnico che finanziario. Lo studio viene di norma valutato dagli organi tecnici interni al programma comunitario finanziatore, che ne verificano la rispondenza con le priorità e relative risorse stabilite nell'ambito del programma indicativo di riferimento. La valutazione, nel rispetto delle norme di cooperazione decentrata e dell'approccio partecipativo ed integrato alla base dei meccanismi di cooperazione comunitari, avviene generalmente in forma congiunta con le entità beneficiarie, che avvalorano la rispondenza degli interventi programmati sul territorio considerato.

La fase di reperimento delle risorse necessarie al progetto avviene tramite l'accoglimento o la negoziazione della proposta finanziaria dello studio di fattibilità, che darà origine ad un contratto stipulato con la Commissione, denominato **accordo finanziario** (*Financing Agreement*).

Gli strumenti tecnici per la gestione del ciclo di progetto propri della fase di realizzazione del progetto stesso consistono nella definizione di un **piano operativo** (*Implementation Plan*) e di una serie di **rapporti periodici** (*Monitoring Reports*) destinati a documentare progressivamente l'esecuzione del progetto.

Come si è visto, la fase conclusiva del primo ciclo di progetto potrebbe essere all'origine di un nuovo progetto e di un nuovo ciclo.

Questa fase conclusiva si avvale di strumenti tecnici di tipo analitico e di previsioni. L'**analisi dei risultati** (*Project Impact*) e dell'impatto del progetto sulla situazione esistente offre la possibilità di identificare possibili rimedi ed azioni correttive per l'area o la problematica in cui si è intervenuti ed inoltre prevede la possibilità di presentare **nuove proposte** (*Recommendations*) per la continuazione del ciclo.



In aggiunta a quanto esposto va considerato che la dinamica ciclica del progetto dovrebbe avere uno sviluppo inteso anche in senso, per così dire, "tridimensionale".

Ci si dovrebbe figurare un ciclo a spirale diretto verso l'alto, in quanto l'aspettativa di fondo della metodologia PCM è anche quella di favorire un innalzamento a livello qualitativo dell'intervento ed un ampliamento della portata dell'obiettivo generale relativamente ad un progetto originato da un primo ciclo definito.

IL QUADRO LOGICO

La domanda che va posta a questo punto è quale sia il **processo logico** che conduce alla gestione efficace ed efficiente di un progetto e come sia possibile predeterminarne l'andamento durante la fase preparatoria del progetto.

Anche in questo caso, il focus dell'attenzione è costituito dalla precisa definizione degli obiettivi.

Nella definizione degli obiettivi è necessario conoscere approfonditamente la realtà nella quale si intende intervenire, in modo da poter anticipare e prevedere i problemi che potrebbero configurarsi in corso d'opera del progetto e le possibili soluzioni ed alternative a cui eventualmente poter ricorrere.

La gestione di un progetto infatti deve confrontarsi con l'aspettativa di determinati requisiti qualitativi, la limitata disponibilità di risorse e la scadenza temporale a cui si è soggetti.

Appare oltremodo evidente come tale considerazione sia ancor più pressante quando si tratta di interventi di cooperazione internazionale ed assistenza tecnica allo sviluppo. A questo riguardo, strumenti quali: approfondite analisi di mercato, indagini e studi settoriali, schede Paese, ecc. servono a sostenere e circostanziare adeguatamente gli studi di fattibilità e la programmazione delle azioni a venire.

L'adozione del quadro logico come metodologia di progettazione serve appunto per definire precisamente il campo di azione e le possibilità di intervento del progetto.

Il metodo del *Logical Framework* consiste nella definizione a tavolino di un processo analitico articolato secondo una logica di presentazione dei risultati progettuali e di una precisa definizione degli obiettivi intermedi, i quali (precedentemente identificati come pietre miliari – *milestones* - del progetto) sono sempre da concepire all'interno di un quadro logico precostituito.

Il metodo rende dunque possibile, in maniera sistematica e secondo una logica precisa, la determinazione puntuale dell'obiettivo finale del progetto e la sua relazione causale con gli obiettivi intermedi.

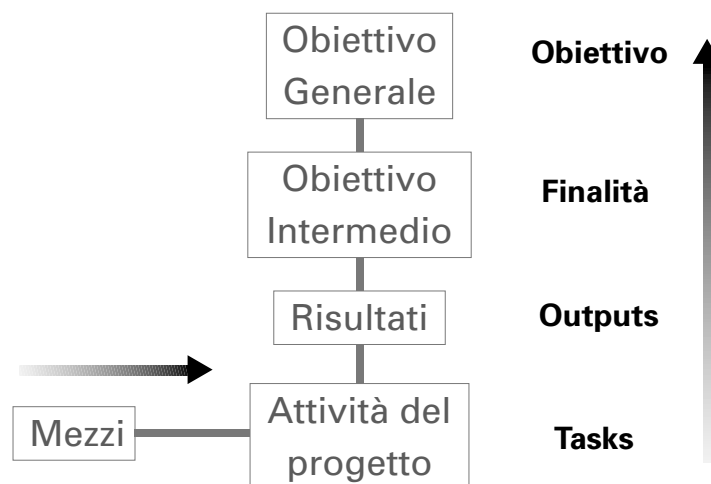
Inoltre, in corso d'opera del progetto, l'ausilio di questo approccio metodologico permette di verificare quali degli obiettivi intermedi sono stati raggiunti e di stabilire quali condizioni esterne possono influenzare le fasi di realizzazione successive.

Quindi, è possibile affermare che il *Logical Framework* è un metodo per presentare il quadro complessivo di una operazione: gli obiettivi principali, gli obiettivi intermedi, i risultati, le attività e le loro relazioni casuali sono presentate in maniera sistematica secondo una logica verticale.

La definizione del quadro logico di un progetto, nei termini stabiliti dal *Logical Framework Approach* (LFA), segue questo percorso a ritroso:

- ➔ **il punto di partenza è la definizione dell'obiettivo generale.** Che cosa si vuole ottenere, la finalità ultima del progetto ed il suo scopo. Si tratta della questione principale da chiarire;
- ➔ **il passo successivo concerne l'identificazione degli obiettivi intermedi** (delle pietre miliari, *milestones*, del progetto) che servono ad elencare ed identificare con precisione gli stadi fondamentali del progetto;
- ➔ **in terzo luogo, è quindi necessario identificare le azioni da intraprendere** per perseguire gli obiettivi intermedi ed ottenere i risultati (*outputs*) necessari al loro raggiungimento;
- ➔ **identificare con precisione i risultati concreti** che coincideranno con il conseguimento delle *tasks* necessarie per raggiungere l'obiettivo finale.

Il procedimento logico va ricondotto ai limiti concreti posti alla realizzazione del progetto (aspettative in termini di qualità e tempi attesi) ed ai mezzi che vengono posti in essere.



LFA: INDICAZIONI TECNICHE

Come è possibile trasferire all'interno del *Logical Framework* il contesto che si intende modificare tramite la realizzazione di un progetto?

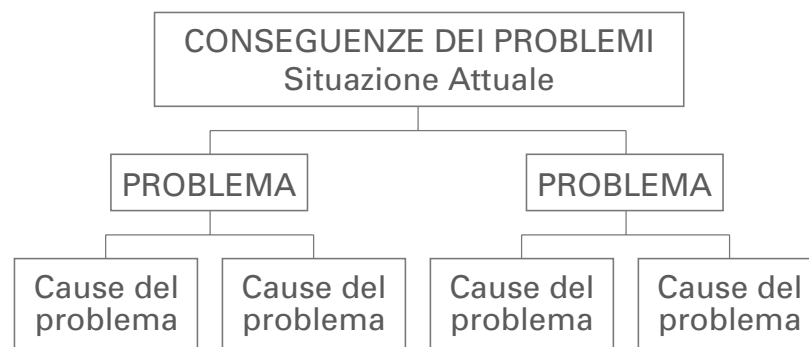
E' indispensabile una accurata e completa analisi della situazione esistente, della problematica relativa alla condizione nei confronti della quale il progetto intende intervenire, delle cause dirette del problema che rendono necessaria l'azione progettuale.

In questo caso, un'analisi del problema è di fondamentale importanza per la pianificazione del progetto.

Analisi del problema

L'analisi del problema ha come scopo l'identificazione delle relazioni di causa/effetto presenti tra gli aspetti della situazione esistente. Questo tipo di analisi è riconducibile ad un diagramma, che risulta necessario per mostrare gli effetti negativi di una determinata situazione e le sue cause.

Analisi dei Problemi



Come si è spiegato, nella definizione del quadro logico, il passo successivo indispensabile è stabilire gli obiettivi del progetto, in modo da concepire una rappresentazione futura di una situazione migliore ed ottenuta grazie agli interventi del progetto.

Analisi dell'obiettivo

L'**analisi dell'obiettivo** rappresenta la descrizione della situazione nel futuro, una volta che i problemi che rendono necessario il progetto saranno stati risolti.

Per verificare la gerarchia degli obiettivi e illustrare la relazione mezzi-fini in un progetto si adotta, anche in questo caso, un apposito diagramma.

Analisi dell'Obiettivo



Il raffronto tra i due diagrammi consente di ottenere utili indicazioni per una analisi delle strategie del progetto, in modo da assicurare un collegamento lineare tra bisogni reali e scelte efficaci.

La *Logical Framework Approach* gioca un ruolo fondamentale in ogni fase del ciclo del progetto e permette di identificare strumenti, come ad esempio il budget del progetto, il piano di lavoro, il piano d'azione, i tempi stabiliti e le procedure di monitoraggio.

Tutte queste componenti sono riassunte e collegate fra loro tramite la tavola del quadro logico o **Log-frame table** che è lo strumento tecnico riassuntivo del **LFA**.

In questa tabella vengono esposti tutti i fattori salienti e le componenti necessarie per la realizzazione del progetto e per la sua corrispondenza con gli obiettivi perseguiti, nonché i legami logici che concatenano la successione degli eventi ed i relativi rapporti causa/effetto.

Il significato della tabella viene dato dagli incroci colonne/righe e dalle loro caselle a doppia entrata. Inoltre, **la matrice è strutturata in modo tale che la successione logica delle attività venga esposta dall'alto verso il basso, mentre la successione cronologica degli obiettivi si possa leggere dal basso verso l'alto.**

La tabella è generalmente strutturata in tre colonne verticali ed in quattro righe orizzontali. L'incrocio delle caselle serve a spiegare la successione degli eventi, le possibili procedure di verifica dei risultati e le condizioni necessarie perché i risultati attesi possano verificarsi.

Nelle colonne verticali vengono esposte:

- la **logica dell'intervento** (in termini di scelte metodologiche adottate e attività programmate) che si configura in maniera speculare con l'analisi dell'obiettivo;
- gli **indicatori oggettivamente verificabili** che comprovano il raggiungimento di ciascun risultato e le fonti da cui questi indicatori vengono ricavati;
- le **condizioni e precondizioni** necessarie perché i risultati possano effettivamente verificarsi.

Nelle righe orizzontali vengono esposti i vari **livelli di intervento**, ovverosia i procedimenti logici che stanno alla base della metodologia LFA. La riga alla base della tabella è destinata alla descrizione delle **azioni** (*tasks*), quella intermedia alle **attività** (*outputs*), quella superiore agli **obiettivi intermedi/fasi** (*milestones*) e quella alla sommità è destinata agli **obiettivi generali**.

	Logica di intervento	Indicatori verificabili	Condizioni
Obiettivo generale	Conseguimento dell'obiettivo	Indicatori verificabili sull'effettivo raggiungimento dell'obiettivo	Le condizioni che debbono verificarsi per il conseguimento dell'obiettivo finale
Fasi	Obiettivi intermedi da raggiungere	Indicatori verificabili sul conseguimento degli obiettivi intermedi	Le condizioni che debbono verificarsi per la realizzazione delle fasi
Attività	Risultati da ottenere (outputs)	Indicatori verificabili del risultato delle attività svolte	Le condizioni che debbono verificarsi per la realizzazione delle attività
Azioni	Elenco delle azioni previste (tasks)	Input messi a disposizione e mezzi posti in essere	Le condizioni che debbono verificarsi per la realizzazione delle azioni
	Precondizioni		La descrizione della situazione esistente al momento dell'intervento.

Così concepita la tabella contiene tutti gli elementi necessari alla descrizione del progetto e consente di recuperare dettagli a seconda di quanto sia necessario entrare nello specifico del singolo aspetto progettuale.

LFA: ESEMPIO PRATICO

Per facilitare la comprensione dell'applicazione del Logical Framework Approach esponiamo un caso pratico.

Tale esercizio permette di sottolineare le potenzialità di questa metodologia e soprattutto servirà a chiarirne il meccanismo di compilazione. Si partirà da un esempio di analisi dei problemi per passare dunque all'analisi degli obiettivi ed in terzo luogo, alla definizione della strategia e della logica di intervento. A questo punto, sarà utile compilare la matrice tabellare (il vero e proprio quadro logico) e identificare in modo concreto le sue componenti principali.

La metodologia del quadro logico, come si è detto, è da considerarsi una buona prassi nella pianificazione degli interventi di cooperazione internazionale. In relazione a questa "vocazione" del quadro logico, si cercherà di esporne la sua struttura applicata ad un intervento di sviluppo rurale in un Paese del Terzo Mondo (che chiameremo a titolo esemplificativo: "Paese X").

Il progetto, la cui metodologia LFA viene qui di seguito esposta, intende rispondere ad una situazione di carenza alimentare, le cui cause sono da attribuirsi ad una deficitaria produzione agricola.

Ecco un esempio di analisi dei problemi relativa a questo caso specifico:

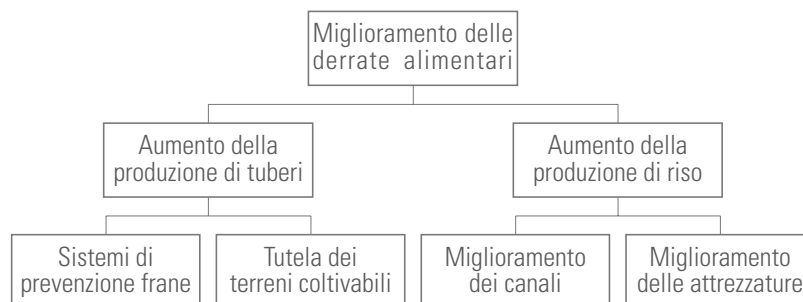
Analisi dei Problemi



Il diagramma si legge dal basso verso l'alto e mostra il rapporto causa – effetto tra una situazione o condizione di base ed una conseguenza di carattere negativo. A fronte di una struttura idrogeologica e morfologica del territorio ed a latere di una inadeguatezza delle attrezzature a disposizione (primo livello), ci troviamo di fronte ad una diminuzione di produzione agricola sia a livello di tuberi prodotti nelle colline, quali le patate, sia a livello di cereali prodotti nelle aree fluviali, quali il riso (secondo livello). Tali conseguenze producono il problema a cui si è chiamati a rispondere, ovvero una carenza alimentare della popolazione locale (primo livello).

Questo diagramma viene confrontato con l'analisi degli obiettivi che viene qui riportata:

Analisi dell'Obiettivo



Anche in questo caso, il diagramma si legge dal basso verso l'alto e mostra il rapporto causa – effetto tra una azione o intervento di base ed una conseguenza di carattere positivo. La struttura idrogeologica e morfologica del territorio viene contrastata da adeguate misure preventive e l'inadeguatezza delle attrezzature a disposizione viene sopperita con interventi infrastrutturali e con la fornitura di migliori attrezzature (primo livello), questo comporterà un aumento della produzione agricola sia a livello di tuberi nelle colline che di cereali prodotti nelle aree fluviali (secondo livello). Tali interventi producono infine la soluzione che ci si prefiggeva con la realizzazione del progetto, ovvero sia il miglioramento delle derrate alimentari (primo livello).

A questo punto, è opportuno individuare la strategia operativa, il percorso attuativo e la pianificazione delle azioni progettuali.

In breve, risulta necessario stabilire quale dovrà essere la logica dell'intervento richiesto.

La logica dell'intervento in questo caso specifico si articola come da illustrazione.



La lettura di questa sequenza viene agevolata dal raffronto con gli step metodologici propri del quadro logico fino ad ora esposto. I **mezzi** che saranno posti in essere per la realizzazione di quello che potremmo chiamare il "Programma di assistenza tecnica per lo sviluppo rurale del Paese X" saranno l'impiego di un certo numero di macchine movimento terra per arginare le frane, la programmazione di un piano formativo sulle metodologie di coltivazione dei tuberi nella tipologia di terreno di riferimento (collinare, altitudine, ecc.), un nuovo efficace piano di irrigazione che risponda alle necessità della coltivazione cerealicola, la fornitura di utensili e macchine agricole per il miglioramento degli standard produttivi.

Le **attività** che sono state identificate quali necessarie alla realizzazione del progetto sono:

- la realizzazione di un sistema di prevenzione delle frane (che comprenderà un intervento infrastrutturale),
- un sistema di tutela e gestione dei terreni coltivabili (che comprenderà il piano formativo),
- un miglioramento dei canali di irrigazione (attuato secondo il piano prestabilito),
- un miglioramento delle attrezzature (ottenuto grazie alla fornitura di nuovi utensili e macchinari).

A fronte delle attività (realizzate grazie ai mezzi messi a disposizione dal progetto) vengono conseguiti dei **risultati**. Questi risultati sono quantitativamente identificabili nell'aumento della produzione di tuberi e cereali e perciò, oggettivamente misurabili.

Ma, questi risultati, quando sostenuti dall'avvenimento di determinate condizioni sono e saranno configurabili anche da un punto di vista qualitativo. Su questo piano, essi corrispondono agli **obiettivi specifici** del Programma (o intermedi del progetto), ovvero, accanto all'aumento quantitativo della produzione, una gestione razionale del territorio ed i presupposti per uno sviluppo rurale sostenibile.

A questo punto, una volta conseguiti tali obiettivi specifici, possono dirsi realizzate quelle necessarie condizioni per il raggiungimento dell'**obiettivo generale** del programma, ovvero, l'aumento delle derrate alimentari a disposizione per il fabbisogno del Paese X.

Identificati tutti questi elementi siamo in grado di compilare la tabella riassuntiva (il cosiddetto quadro logico) in merito al presente caso, che si configurerebbe in questo modo:

	Logica di intervento	Indicatori verificabili	Condizioni
Obiettivo generale	<ul style="list-style-type: none"> - Rispondere al fabbisogno alimentare del Paese "X" 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuzione della mortalità e delle malattie dovute a carenze vitaminiche (indicatori demografici) - Aumento della soglia di speranza di vita (indicatori demografici) - Diminuzione delle importazioni di generi alimentari dall'estero (indicatori economici) - Diminuzione dei prezzi dei generi alimentari al mercato (indicatori economici) 	<ul style="list-style-type: none"> - La produzione alimentare accede ai mercati - I terreni coltivati non sono sfruttati all'esaurimento - La disponibilità delle risorse alimentari non dipende dai rapporti commerciali con l'estero
Fasi	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento della produzione - Gestione razionale del territorio - Sviluppo rurale sostenibile 	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di una riserva alimentare - Diminuzione delle frane e della loro gravità - Rotazione efficace delle colture su base biennale 	<ul style="list-style-type: none"> - La produzione alimentare viene adeguatamente conservata ed immagazzinata - Gli interventi infrastrutturali a tutela del territorio vengono mantenuti - Le metodologie di coltivazione conservano l'ecosistema
Attività	<ul style="list-style-type: none"> - Coltivazione efficace e produzione nelle colline - Coltivazione efficace e produzione nelle risaie 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento della produzione di tuberi (pari al y%) - Aumento della produzione di cereali (pari al y%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gli agricoltori adottano le metodologie trasferite - Il periodo di riferimento non è caratterizzato da eventi climatici disastrosi
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> - Fornitura ruspe, pale e caterpillar - Piano di formazione per agricoltori - Piano di rinnovo della rete di irrigazione delle risaie - Fornitura trattori ed utensili 	<ul style="list-style-type: none"> - Macchine movimento terra - Personale esperto di formazione - Personale esperto di irrigazione - Utensili e macchinari 	<ul style="list-style-type: none"> - La fornitura delle attrezzature e delle macchine viene realizzata secondo tempi e metodi previsti - Gli agricoltori partecipano ai corsi di formazione - I lavori per realizzare il piano di irrigazione vengono effettuati secondo tempi e metodi previsti
Precondizioni		<p>Il Paese "X" è caratterizzato da una difficile struttura idrogeologica e morfologica del territorio e da una inadeguatezza delle attrezzature a disposizione degli agricoltori. Queste sono le cause di una scarsa produzione agricola sia a livello di patate, sia a livello di riso. Di conseguenza, la popolazione locale deve fronteggiare una forte carenza alimentare.</p>	

Fatta salva l'utilità del modello ai fini della esposizione pratica di una possibile applicazione del LFA, l'esempio riportato assume la struttura di un vero e proprio programma di intervento.

Ovverosia, un contenitore di varie azioni progettuali integrate ed articolate.

Si tratterebbe, per adottare i termini propri del *project cycle* management di un vero e proprio **programma indicativo**.

Questa condizione più ampia e complessa, particolarmente riferita al caso di specie, da l'opportunità di individuare due aspetti molto importanti relativamente alle metodologie fino ad ora illustrate.

Da un punto di vista puramente tecnico, si vuole segnalare che la predisposizione del quadro logico, offre importanti spunti in merito ai **meccanismi ciclici, migliorativi ed integrativi** dei progetti.

Gli eventi che possono condizionare la riuscita delle azioni/attività/fasi progettuali e che nei fatti condizionano i termini quali-quantitativi con cui verranno verificati e valutati gli indicatori di risultato, sono e possono essere certamente considerati alla radice di nuove idee o esigenze progettuali.

Ad esempio, la fornitura stessa degli input progettuali (macchinari o esperti) può essere all'origine di un progetto di assistenza tecnica, allorché una condizione necessaria per la prosecuzione del programma è per l'appunto il rispetto degli stessi modi di esecuzione e dei termini di consegna.

Ancora, la creazione di una riserva alimentare può essere all'origine di un progetto di assistenza tecnica per adeguare il magazzino delle scorte alimentari necessarie al perseguimento dell'obiettivo finale (attraverso l'ideazione ed il trasferimento di sistemi di conservazione o trasporto).

Per fornire un esempio conclusivo, la tutela dell'ecosistema che viene considerata necessaria per la sostenibilità del programma di assistenza alimentare, potrebbe richiedere l'intervento di ulteriori risorse (studi di impatto ambientale, lavori infrastrutturali, formazione e sensibilizzazione) ad ausilio e complemento del programma stesso, e quindi in qualità di progetti separati.

Invece, da un punto di vista principalmente strategico e nei termini della prassi di cooperazione internazionale, va menzionato il fatto che la compilazione del quadro logico non può esimersi da un **approccio di tipo partecipativo**.

Tutte le azioni/attività/fasi progettuali pianificate, infatti, sono da concepirsi in stretta relazione con la realtà locale: sia con la volontà locale di riceverne i benefici, come con la capacità locale di partecipare agli sforzi organizzativi.

Confrontandosi con il fattore umano, sociale e politico (fattori quanto mai incerti ed incostanti sia nel tempo come nello spazio) il progetto deve assumere una dimensione flessibile ed attenta alle istanze locali.

Il conseguimento dell'obiettivo generale, che resta comunque il punto fisso a cui è teso tutto lo sforzo progettuale, può e deve essere raggiunto seguendo modi e dinamiche che non possono configurarsi mai quali schemi rigidi.

Glossario

ABS - Acronimo di *Activity Breakdown Structure*; struttura gerarchica a più livelli (assume la forma di albero rovesciato) che rappresenta il complesso di attività operative che, nell'ambito di un progetto, devono essere espletate fino al definitivo completamento del progetto.

Analisi costi-benefici - Valutazione economica di un progetto di investimento per determinarne la convenienza e/o permettere il confronto tra soluzioni alternative.

Approccio integrato - Metodologia atta a facilitare la gestione delle sei differenti fasi del ciclo di progetto (v.) attraverso l'analisi di tutti gli elementi principali di ciascuna fase e l'applicazione dello stesso criterio organizzativo nella loro realizzazione secondo procedure standardizzate.

Attività - Un elemento costituente parte del lavoro da svolgere durante il progetto. Un'attività è caratterizzata da una durata, da un costo e dall'insieme delle risorse (v.) allocate. Le attività sono spesso suddivise in *Task* o compiti elementari.

Bar-chart - diagramma di Gantt (v.).

Bottom-up - Tecnica finalizzata alla rappresentazione di una qualsiasi entità complessa che consiste in un processo di sintesi progressiva (dal particolare al generale).

Budget - E' il compendio della situazione patrimoniale, economica e finanziaria di un progetto.

Cammino critico - E' quella particolare sequenza di attività (sempre presenti in ogni reticolo di progetto) che collega l'inizio e la fine di un progetto e che determina la data di completamento del progetto. Il cammino critico potrà cambiare nel tempo in funzione del fatto che le attività siano completate in anticipo o in ritardo rispetto alla pianificazione, o siano ripianificate variandone la durata o modificandone i vincoli temporali. Sebbene, in generale, sia calcolato per l'intero progetto, un cammino critico può essere determinato per una *milestone* o per un sottoprogetto.

Ciclo di progetto - Le sei fasi del progetto: programma indicativo (idea), identificazione (pre-fattibilità), formulazione (fattibilità), reperimento risorse (finanziamento), monitoraggio (reporting) e valutazione (recomendation).

Controllo di progetto - Pratica che consiste:

- ➔ nella raccolta selettiva e nell'elaborazione sistematica delle informazioni atte a definire lo stato di evoluzione raggiunta, alla data, da un progetto;
- ➔ nel confronto dei dati elaborati con riferimenti prestabiliti, al fine di individuare eventuali scostamenti e relative causali;
- ➔ nell'adozione degli opportuni provvedimenti correttivi/migliorativi.

Condizioni - Avvenimenti importanti per il successo di un progetto, che si situano all'interno della sfera di controllo del progetto (v.) e che possono inficiarne la corretta realizzazione a tutti i livelli.

Deliverable - Ciascun *output*, risultato o item misurabile, tangibile e verificabile che deve essere prodotto per completare un progetto, o parte di esso. Spesso il termine è utilizzato in riferimento ai *deliverable* esterni, che sono soggetti all'approvazione da parte dello sponsor o del committente.

Diagramma di Gantt - E' una rappresentazione grafica bidimensionale del progetto: sull'asse orizzontale viene riportata la variabile temporale, mentre lungo l'asse verticale sono indicate le attività nelle quali è stato scomposto il progetto. Tali attività sono rappresentate da barre di lunghezza pari alla rispettiva durata, posizionate lungo l'asse orizzontale in modo da rispettare le date di inizio previste.

Efficacia - L'efficacia di un sistema (macchina, uomo, organizzazione, impresa) è rappresentata dall'insieme degli effetti prodotti dalla sua azione nel contesto in cui esso è operativo. L'efficacia di un servizio misura la rispondenza dei risultati forniti agli obiettivi prefissati.

Efficienza - Contributo all'azione complessiva che l'organizzazione riesce ad ottenere da ciascun mezzo impiegato. In generale, un'organizzazione risulta efficiente quando raggiunge l'uso ottimale delle proprie risorse, annullando qualsiasi spreco.

Flusso - Sequenza cronologica delle operazioni che costituiscono un qualsiasi processo.

Gestione - Controllo attivo diretto ad assicurare che un progetto (o una singola attività) giunga a compimento nei tempi e nei costi previsti: più in generale vengono distinti vari livelli e modalità di gestione. I principali sono:

- ➔ gestione operativa: volta ad assicurare il buon funzionamento dell'unità organizzativa gestita;
- ➔ gestione funzionale: attraverso la quale vengono curate le attività dirette allo sviluppo delle funzioni relative alle risorse del progetto;
- ➔ gestione strategica: mirata al conseguimento di obiettivi di ampio respiro e di medio-lungo termine; si concretizza in una regia delle decisioni sia operative che funzionali.

Grafico - Metodo di rappresentazione dei dati diretto a fornire una lettura geometrico-intuitiva del fenomeno rappresentato.

Legame logico - Connessioni tra le attività secondo una sequenza prevista, specificante i vincoli operativi che ne condizionano lo svolgimento.

Management - Attività direzionale che, come tale, deve assicurare che un certo numero di attività e di compiti operativi diversi vengano svolti secondo modalità e tempi tali da consentire il conseguimento di obiettivi predeterminati.

Milestone - Evento di particolare rilevanza (operativa, contrattuale, ecc.) la cui mancata realizzazione potrebbe provocare significative criticità. Usualmente si riferisce al completamento di un importante *deliverable* (v.).

Modello - Rappresentazione sintetica e semplificata di realtà in generale complesse, che evidenzia le relazioni esistenti tra le entità che sono state individuate come rappresentative della realtà in esame.

OBS - Acronimo di *Organisational Breakdown Structure*; è l'organigramma (v.) di progetto: come tale definisce la collocazione delle unità responsabili coinvolte nel processo realizzativo in termini di dipendenza (gerarchica o funzionale) dal Project Manager (v.)

Organigramma - Rappresentazione grafica del collocamento delle singole unità organizzative all'interno della struttura progettuale, che viene espresso mediante l'evidenziazione dei mutui rapporti di dipendenza (gerarchica o funzionale).

PERT - Acronimo di *Program Evaluation and Review Technique*; il PERT consiste in una tecnica tesa ad evidenziare il cammino critico (v.) all'interno di un reticolo.

Pianificazione - E' il processo mediante il quale vengono individuate tutte le attività (v.) di un progetto, definiti i legami logici (v.) che lo connettono, stimate le durate e allocate le risorse (v.) necessarie al loro completamento.

Piano generale di progetto - Altrimenti *overall master schedule*; è il documento che fornisce una visione generale del programma di realizzazione del progetto, evidenziandone, in estrema sintesi, gli aspetti più salienti, quali, ad esempio:

- ➔ gli obiettivi tecnici;
- ➔ vincoli temporali;
- ➔ vincoli economici e finanziari;
- ➔ modalità di approccio;
- ➔ traguardi prefissati (*milestones*);
- ➔ risorse necessarie;
- ➔ principali fornitori (interni, esterni, appalti);
- ➔ aree di rischio (penali, eventi critici, rischi tecnici, ecc.).

Precondizioni - Fattori esterni che devono essere presi in considerazione prima dell'inizio di un progetto.

Progetto - "*Impresa complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo, chiaro e predefinito, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità*" (R.D. Archibald, *Project Management*).

Project Manager - E' la persona alla quale viene demandato il compito di portare a compimento il progetto, con la responsabilità di conseguire i risultati prefissati (qualità del prodotto), nei tempi previsti e (quanto meno) ai costi preventivati. Svolge un'azione di coordinamento dei responsabili delle funzioni coinvolte, ciascuna, nella realizzazione di parti di progetto, con l'intento di mantenere l'irrinunciabile coerenza tra le rispettive operatività e gli obiettivi (generali o parziali) fissati dal piano operativo di progetto. Promuove, inoltre, le azioni correttive tese a ridurre/eliminare eventuali scostamenti, arbitrando e risolvendo, nell'ambito del proprio mandato, i conflitti e le divergenze che dovessero insorgere tra le funzioni aziendali interessate.

Project management "*una combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi, riuniti temporaneamente per raggiungere obiettivi unici, definiti e con vincoli di tempo, costi, qualità e con risorse limitate*" (Project Management Institute).

Reporting - Esposizione sintetica della misurazione dei parametri ritenuti significativi ai fini della valutazione del conseguimento dei risultati e dell'utilizzo delle risorse di un'intera struttura organizzativa (o di singoli enti che la compongono), presentata in forma grafica e/o tabulare.

Reticolo - E' una rappresentazione grafica del progetto nella quale compaiono tutte le attività (v.) previste per il suo completamento e i legami logici (v.) che le connettono secondo l'iter realizzativo prefigurato. Il grafico è costituito da un insieme di punti (*nod*i) tra loro connessi da *archi*, l'orientamento dei quali determina la sequenza operativa.

Scope of work - Definisce, con la massima esattezza, quale deve essere il risultato finale del progetto.

Sinergia - Si ha quando il risultato globale conseguito con il concorso di più agenti è superiore alla somma dei risultati singolarmente ottenuti da ciascun agente (altrimenti noto come: $2+2=5$).

Specifiche - Definizione (completa e convalidata) delle funzioni e delle prestazioni richieste ad un prodotto.

Stato di avanzamento - Esprime il livello di realizzazione raggiunto dal progetto (o da una singola attività), alla data, in termini di percentuale (progressiva) di prodotto fisico realizzato (e di ammontare totale di costi effettivamente sostenuti).

Studio di fattibilità - Analisi della fattibilità tecnica (normalmente integrato dalla valutazione della convenienza economica) di realizzare un progetto.

Team - Gruppo di lavoro che gestisce in modo autonomo i propri ritmi e la programmazione delle proprie attività operative.

Top-down - Tecnica finalizzata alla rappresentazione di una qualsiasi entità complessa che consiste in un processo di analisi progressiva (dal generale al particolare).

Valutazione - Esame indipendente ed obiettivo di tutte le fasi progettuali al fine di stabilire possibili soluzioni migliorative o raccomandazioni per progetti ulteriori.

WBS - Acronimo di *Work Breakdown Structure*; procedimento sistematico ed organizzato mediante il quale un progetto viene articolato in componenti elementari.

Work Package (WP) - Insieme di attività (v.) specifiche, che puntano al raggiungimento di specifici risultati e, più in generale, di un obiettivo intermedio di progetto.


Fonti

AA.VV..	LFA A tool for participatory development	DANIDA, 1991
AA.VV..	PCM - Manual for Project Cycle Management	European Commission, 1993
AA.VV..	GESTIONE DEL CICLO DEL PROGETTO Il ciclo del progetto Il Quadro Logico L'approccio integrato	Ministero degli Affari Esteri – DGCS - 1995
Archibald R. D.	Project Management. La gestione di progetti e programmi complessi.	Franco Angeli, 1996.

Bibliografia

AA.VV..	Lezioni di project management	Etas, 1992
AA.VV.della Università "la Bocconi" di Milano	Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management	Etas, 1999
Amato R., Basile G. Chiappi R.	Il Project Management nell'organizzazione aziendale	Alemanni, 1989
Amato R., Chiappi R	Pianificazione e controllo dei Progetti	Angeli, 1993
Amato R., Chiappi R	Tecniche di Project Management. Pianificazione e controllo dei progetti	Angeli, 1998
Anderson E., Casonato G. e altri	Leadership, innovazione, risultati. Il GMPO ovvero come gestire il progetto mirando agli obiettivi	Angeli, 1992
ANIMP	Lezioni di Project Management	Etas, 1992
Bannister J., Bawcutt P.	Manuale del Risk Management	Glden, 1982
Brown Mark	Project management in una settimana	Finson, 1999
Cappugi L.	Monitoraggio dei progetti d'investimento. Cultura e tecnica del project monitoring	Angeli, 1992
Caron F, Corso. A., Guanella F.	Project management in progress. Aggiornamenti, approfondimenti, tendenze	Angeli, 1997
Cioffi M., Ghirelli G	Lavorare per progetti. Project Management e processi progettuali	Angeli, 1998
Cremonesi C	Il controllo di gestione nella produzione su commessa e nelle organizzazioni per progetto	Angeli, 1987
De Ambrogio W.	Programmazione reticolare	Etas, 1977
De Cicco R	Le commesse di lunga durata	Giuffre, 1984

Demaio A., Bellucci A., Corso M., Verganti R	Tecniche reticolari di programmazione e controllo	Etas, 1994
Dragoni E	Pianificazione e controllo dei Progetti	Isedi, 1972
Duse M.	Azienda per progetti. Tecniche e strumenti di project management per competere in un mercato per prodotti	Angeli, 1998
Elbeik S., Thomas M.	Competenze di progetto. Come realizzare con il 100% di successo un progetto utilizzando le tecniche giuste e costruendo team con una performance elevata	Angeli, 2000
Giardini F.	La realizzazione di un progetto: aspetti organizzativi	Angeli, 1987
Giorgi G., Torregiani A.	Il Project Management pubblico	Gerini & Associati, 1990
Grigoriadis D.	Project management e progettazione architettonica	Ed. Dei, 1996
Hayes M.E.	Project Management dall'idea all'attuazione. Una guida pratica per il successo.	Angeli, 1999
Iacono G.	Gestire i rischi di progetto. Una metodologia operativa per la prevenzione del fallimento	Angeli, 1999
Imperatori G.	Il Project Financing - Una tecnica, una cultura, una politica	Il Sole24ore, 1995
Koudate A..	Il management nella progettazione	Isedi, 1991
Krotonias E., Banchi E.	Glossario di project management	D'Anselmi, 1992
Lovejoy S.	Gestire con successo un progetto. Un approccio sistematico per realizzare i risultati voluti	Angeli, 1994
Manca P.	Sistemi di supporto alle decisioni e sistemi esperti	AMASES-AIRO, 1986
Manzoni P.	Multi Project Management. Un approccio innovativo per gestire la fabbrica dei nuovi prodotti	Angeli, 1998
Misani N.	Introduzione al Risk Management	Space-Egea, 1994
Miscia S.	Il Project Management	Pirelli spa, 1988
Nepi A.	Introduzione al Project Management	Guerini e Ass., 1997
Parolini V.	La programmazione ottimale Pert-Cpm	Esac, 1984.
Pistarini W.	Introduzione al Project Managemet	Muzzio Editore
Pojaga L.	Ricerca operativa per il management ed il Project Management	Unicopli, 1994
Posner B, Randolph A.	Gestire progetti con successo. Le 10 regole per dirigere team di progetto e task forces	Angeli, 1995
Ricciardi M.	Il PERT, l'ALTAI e le altre tecniche reticolari di programmazione	Etas Kompass, 1965
Rossi G.	Project Management. Le tecniche di gestione dei progetti	Isedi, 1987



Russel	Project management. La gestione dei progetti e programmi complessi	Angeli, 1997
Scott R. W.	Le organizzazioni	il Mulino, 1985
Vallet G.	Le commesse di lunga durata	Angeli, 1993
Yu Chuen-Tao	Applicazioni pratiche del PERT e del CPM.	Angeli, 1994



Servizio Politiche Europee e Relazioni Internazionali
Viale Aldo Moro 52 – Bologna
Tel 051 6395309 Fax 051/6395760
E-mail: segrpolue@regione.emilia-romagna.it
Sito Internet: www.regione.emilia-romagna.it

ERVET

Politiche per le imprese SpA
Via Morgagni 6 – Bologna
Tel 051 6450411 Fax 051 222352
E-mail: ervet@ervet.it
Sito Internet: www.ervet.it

Bologna, Settembre 2001