

# ***CORSO DI EUROPROGETTAZIONE E EURO PROJECT MANAGEMENT PER GLI ENTI LOCALI***

***Con Laboratori pratici di Europrogettazione***

***Durata: 24 ore in modalità asincrona***

***Docenti:***

***Marco Boaria - Direttore Programmi e Corporate Strategy***

***Anna Ditta - Formatrice senior e Responsabile del Dipartimento Sviluppo progetti***

***Valentina Lovato - Progettista***

***Raffaella Bedin - Responsabile Rendicontazione Progetti***

***Rita Biconne - Responsabile del Dipartimento Implementazione progetti***

***Beatrice Frascatani - Responsabile del Dipartimento Comunicazione***

# **Programma Formativo**

- 1. Introduzione: Istituzioni Comunitarie fondi e programmi**
- 2. I programmi europei**
- 3. Dalla strategia UE ai bandi**
- 4. La Gestione del Ciclo di Progetto e il Logical Framework Approach**
- 5. Come preparare una proposta progettuale di qualità**
- 6. Il budget di progetto**
- 7. L'implementazione e la gestione di un progetto**
- 8. L'implementazione del budget e la rendicontazione**
- 9. Comunicazione & Disseminazione**

**MODULO 6**

**La Gestione del Ciclo di Progetto e il Logical Framework Approach -  
parte 2**

**Docente: Marco Boaria – Direttore Programmi & Corporate Strategy**

## SOMMARIO

- La matrice del Logical Framework Approach. Esempi per consolidare l'apprendimento
- Dal Logical Framework Approach al piano delle risorse e attività. Esempi pratici

# IL CICLO DI PROGETTO NELLA REALTÀ ED IL LFA



## 1. ANALISI

### Analisi dei portatori di interesse (detta stakeholder analysis)

- Identificazione portatori di interesse
- Analisi delle loro capacità e competenze

### Analisi dei problemi

- Identificazione dei problemi e opportunità

### Analisi degli obiettivi

- A partire dai problemi, identificare gli obiettivi
- Identificare i mezzi e le azioni per raggiungere gli obiettivi

### Analisi delle strategie

- Identificare le varie strategie a disposizione per risolvere i problemi

## 2. PIANIFICAZIONE

### Sviluppare la matrice del logframe

- Definire la struttura di progetto
- Verificarne la logica e i rischi
- Formulare obiettivi misurabili

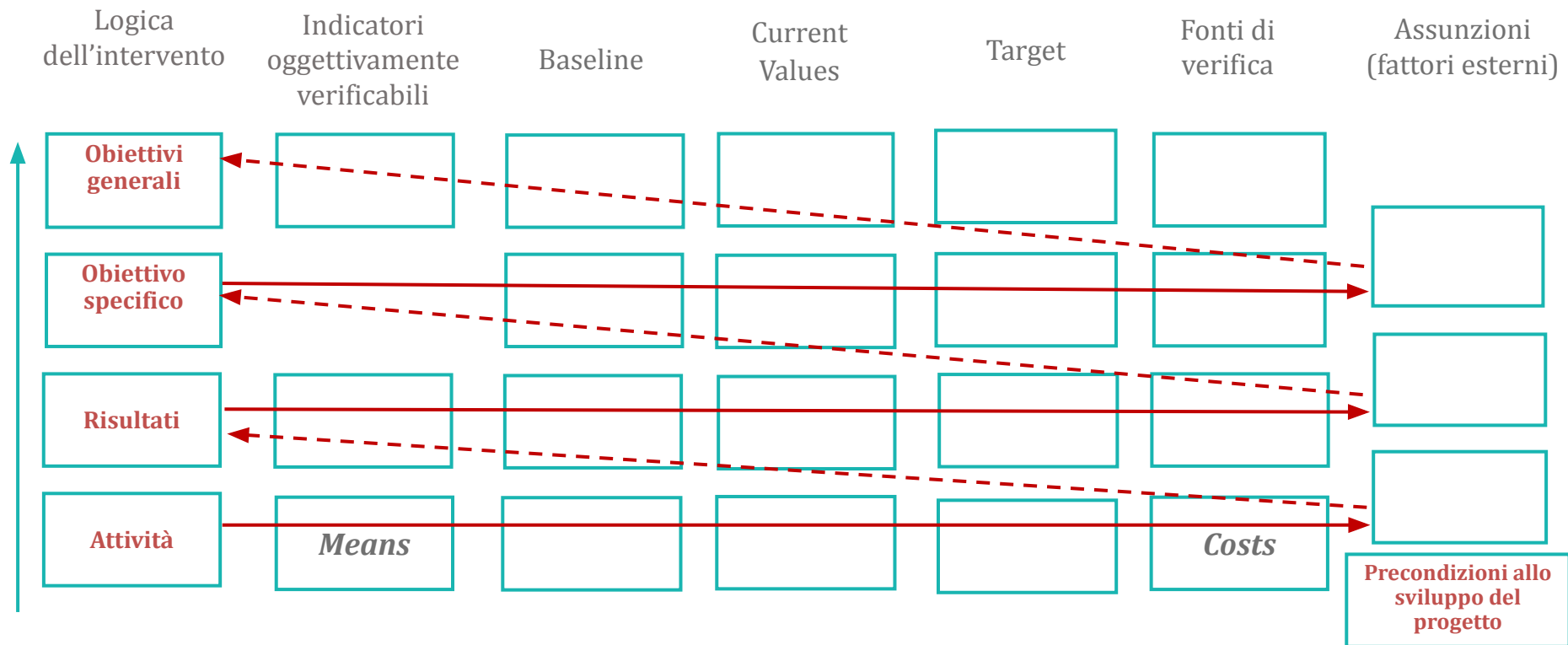
### Piano delle attività

- Determinare la sequenza e l'interrelazione delle attività
- Stimare la durata
- Allocare le responsabilità

### Piano delle risorse

- Sviluppare un budget coerente con il piano di attività

# LOGICAL FRAMEWORK APPROACH



# IL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

## GLI INDICATORI

Gli **Indicatori Oggettivamente Verificabili** (OVIs) descrivono gli obiettivi del progetto in termini oggettivamente misurabili. La specificazione degli OVIs agisce come punto di fattibilità degli obiettivi e forma la base del sistema di monitoraggio del progetto.

Gli OVIs permettono di:

- verificare la coerenza e la correttezza della logica di intervento
- monitorare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi

Un buon OVI (Objectively Verifiable Indicators) deve essere **SMART!**

Specific...	towards the goals it aims to achieve
Measurable...	in terms of quantity and quality
Available...	at an affordable cost
Relevant...	to the needs of the project manager
Time-bound...	to know when we can expect to achieve the results

# IL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

## BASELINE, CURRENT VALUE E TARGETS

**Baselines** I dati (valori di partenza) per ogni indicatore previsto nel LF. Può essere calcolata durante la inception phase del progetto (primi 3-6 mesi dall'avvio), sempre che i costi siano previsti nel budget.

**Targets** Riferimento al livello qualitativo e quantitativo misurabile che si intende raggiungere entro un periodo di tempo da specificare o a fine progetto, rispetto agli indicatori e per ciascuno dei livelli della results chain (output, outcome e impact).

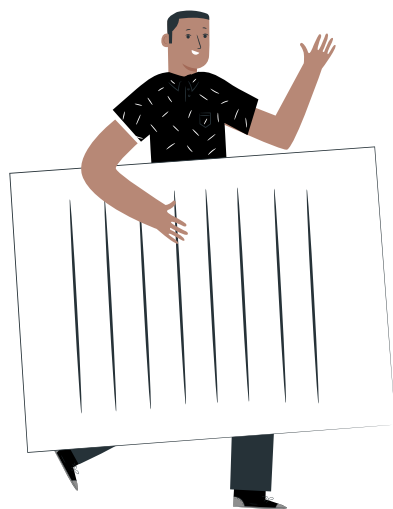
### Current values

La colonna va utilizzata per aggiornare i dati di ciascun indicatore nel corso del progetto, in particolare al momento della presentazione dei rapporti intermediari e nel rapporto finale.



# IL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

## FONTI DI VERIFICA



Le **Fonti di verifica** (SOVs - Source Of Verification) descrivono dove e in quale forma è possibile trovare le informazioni necessarie per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi espresso dagli indicatori.





Le fonti di verifica possono essere:

- **Interne** al progetto (es. report, contabilità di progetto, dati di progetto)
- **Esterne** al progetto (statistiche locali o nazionali, etc.)

Le fonti al di fuori del progetto dovrebbero essere valutate in termini di accessibilità, affidabilità, rilevanza e dovrebbero essere accessibili a bassi costi.

# IL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

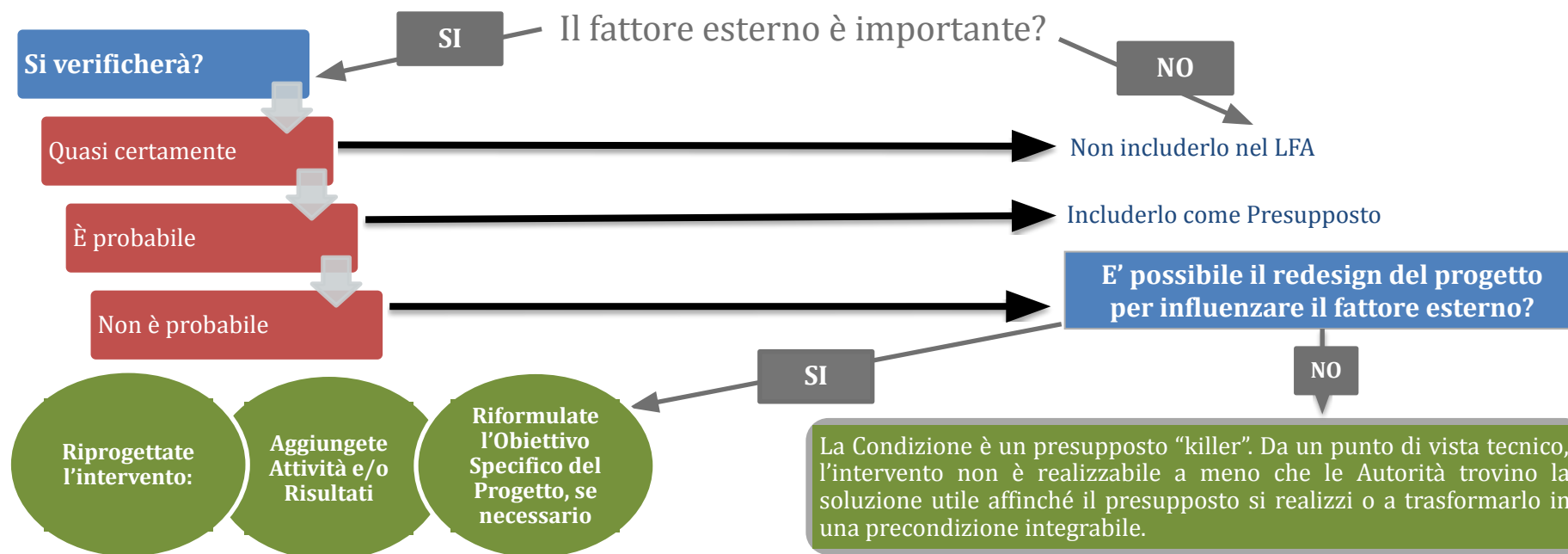
Sono fattori esterni che hanno la possibilità di influenzare l'andamento del progetto, ma che non dipendono direttamente da coloro che gestiscono il progetto. Rappresentano, quindi, degli elementi di incertezza e di rischio, che possono o meno prevedere delle "contromosse" da parte del progetto. Le assumptions sono parte della results chain:

-  Se **gli inputs** sono messi a disposizione e se i presupposti a questo livello sono veri, **le attività** vengono svolte;
-  Quando **le attività** vengono svolte e se i presupposti a questo livello sono veri, i **risultati** vengono prodotti;
-  Quando i **risultati** sono stati prodotti e se i presupposti a questo livello sono veri, **gli obiettivi** sono realizzati;
-  Quando **gli obiettivi** sono realizzati e se i presupposti a questo livello sono veri, il progetto contribuisce alla realizzazione dell'impatto.

# IL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

## LE PRECONDIZIONI (FATTORI ESTERNI)

Si tratta di quei fattori che, pur importanti per la buona riuscita del progetto, sono al di fuori dell'ambito di intervento dello stesso. La valutazione dei fattori esterni viene realizzata attraverso il seguente algoritmo:



# IL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

## MEZZI E COSTI

**Mezzi:** sono le risorse umane e finanziarie richieste per intraprendere le attività pianificate e gestire il progetto.

**Costi:** sono la trasposizione in termini finanziari di tutte le risorse individuate.

Al fine di fornire una stima accurata dei mezzi e dei costi, le attività pianificate e quelle di supporto manageriale devono essere sufficientemente dettagliate.

# IL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

«IL QUADRILATERO DI VIALE MILANO»



LOGICAL FRAMEWORK

VEDI ESEMPIO

	Intervention Logic	Indicators	Baselines	Valore corrente (milestone)	Targets	Sources and means of verification	Assumptions
IMPACT	L'ampio cambiamento a lungo termine che conseguirà dal progetto e da altri interventi non legati al progetto	Misura il cambiamento a lungo termine a cui il progetto contribuisce	Idealmente da estrarre dalla strategia del partner		Idealmente da estrarre dalla strategia del partner	Da estrarre dalla strategia del partner	
OUTCOME	Gli effetti diretti del progetto ottenuti nel medio termine e che tendono a concentrarsi su cambiamenti risultanti dall'azione	Misura il cambiamento dei fattori che determinano l'outcome	Punto di partenza dell'indicatore	Valore corrente dell'indicatore ad una data X del progetto	Valore dell'indicatore che si intende raggiungere	Fonti d'informazione e metodi utilizzati per raccogliere i dati e riportarli (chi/quando/quanto frequentemente)	Fattori al di fuori dal controllo del project management che possono influire nel legame outcome-impact
OUTPUTS	Outputs diretti tangibili prodotti dalle azioni (infrastrutture, beni e servizi)	Misura il grado di raggiungimento degli outputs	Punto di partenza dell'indicatore	Valore corrente dell'indicatore ad una data X del progetto	Valore dell'indicatore che si intende raggiungere	Fonti d'informazione e metodi utilizzati per raccogliere i dati e riportarli (chi/quando/quanto frequentemente)	Fattori al di fuori del controllo del project management che possono influire nel legame output-outcome
ACTIVITIES	Quali sono le attività chiave da eseguire per raggiungere gli outputs?	Mezzi: Quali sono i mezzi necessari per realizzare le attività, e. g. personale, formazione, materiali, etc. Costi: Quali sono i costi di azione? Come sono classificati? (Ripartizione del bilancio dell'azione)					Fattori al di fuori del controllo del project management che possono influire sul legame output-outcome

# CORSO DI EUROPROGETTAZIONE E EURO PROJECT MANAGEMENT PER GLI ENTI LOCALI



Catena dei risultati	Logica dell'intervento	Indicatore	Baselines (valore e anno di riferimento)	Valore corrente (anno di riferimento)	Valore target (anno di riferimento)	Fonte di verifica	Assunzione esterna
Obiettivi generali (impatto a lungo termine)	OG1: Imprese e altri investimenti attirati, nuovi posti di lavoro creati	N. Nuove imprese	X imprese presenti all'inizio del progetto	N/A	N. delle imprese aumentano da X a Y tra l'inizio del progetto e 3 anni dopo la sua fine	Dati della CCIAA (fonte esterna)	La situazione economica resta stabile La situazione sanitaria migliora e possibilmente si risolve
	OG2: Il quartiere si ripopola	N. persone che affittano / comprano casa in Viale Milano	X appartamenti affittati all'inizio del progetto	N/A	N. appartamenti affittati aumenta da X a Y tra l'inizio e 3 anni dopo la fine di progetto	Questionari ai proprietari di casa	
Obiettivo specifico	Il degrado di Viale Milano è ridotto	Percezione dei residenti del quartiere	% dei residenti / lavoratori ritiene il quartiere degradato		% residenti che ritiene che il quartiere sia degradato si riduce da X a Y entro la fine di progetto	Interviste ai residenti e ai lavoratori	
Risultati attesi	R2: I palazzi del quartiere sono gradevoli esteticamente ed energeticamente efficienti	I1: Riduzione dei livelli di consumo energetico I2: Percezione che il quartiere è più bello e sicuro	I1: Livelli di consumo X all'inizio del progetto I2: % di persone che percepiscono il quartiere grigio e sgradevole	N/A	I1: Livelli di consumo diminuiti da x a Y tra l'inizio e la fine del progetto I2: % di persone che hanno cambiato idea rispetto alla percezione del quartiere	FdV1: dati delle bollette energetiche dei condomini FdV2: questionari di valutazione somministrati ad abitanti e lavoratori del quartiere	
Attività	R2:  A4: rifacimento, abbellimento, efficientamento facciate grazie al bonus facciate 2020	Mezzi/Risorse: Project manager Esperti esterni (architetto, urbanista, etc.) Materiale ufficio .....			Risorse: Costi di staff: € Consulenze esterne: € Viaggi: € Forniture: € Subcontratti: € Costi indiretti: € TOT		Il comune rilascia le autorizzazioni agli interventi strutturali previsti (ciclabili, alberi, riduzione carreggiata)

# DAL QUADRO LOGICO AL PIANO DELLE ATTIVITÀ E DELLE RISORSE

## IL PIANO DELLE ATTIVITÀ

- Come e perchè?
- Identificare le sequenze e le interdipendenze tra le diverse attività
- Stimare la durata
- Chiarire i milestones: dati chiave e scadenze
- Vedere le linee guida del PCM pag. 89



## Un piano delle attività basato sul quadro logico:

- Rinforza l'orientamento verso i risultati che viene dal Logframe;
- Assegna (e dettaglia) le azioni in blocchi operativi coerenti;
- Chiarifica la sequenza, la durata e la priorità tra le attività;
- Identifica i passaggi chiave (come i pagamenti stabiliti nel piano finanziario);
- Distribuisce le responsabilità.



ANNO 1														
ATTIVITÀ	MONTHS												Organizzazione responsabile dell'azione	
	Semestre 1						Semestre 2							
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12		
<b>WP1 PROJECT MANAGEMENT &amp; COORDINAMENTO</b>														<b>Organizzazione Capofila</b>
1.1 Management e gestione amministrativa														Organizzazione Capofila
1.2 Steering Committee														Organizzazione Capofila + partners
1.3 Messa in opera del progetto: Incontri tra i partners – face to face meetings														Organizzazione Capofila + partners
1.4 Messa in opera del progetto: Incontri tra i partners – virtual meetings														Organizzazione Capofila + partners
1.5 Report di metà progetto														Organizzazione Capofila + partners
1.6 Report finale														Organizzazione Capofila + partners
<b>WP2 RIGENERAZIONE URBANA</b>														<b>Partner responsabile della rigenerazione urbana</b>
2.1 Studio fattibilità per la riqualificazione del quartiere														Partner responsabile della rigenerazione urbana
2.2 Ricerca delle società che possano attuare la riqualificazione														Partner responsabile della rigenerazione urbana + Capofila + altri partners
2.3 Interventi di riqualificazione														Aziende selezionate durante l'azione 2.2 + sovrintendenza da parte del Capofila e dei partners
<b>WP3 COMUNICAZIONE E DISSEMINAZIONE</b>														<b>Partner che gestisce la comunicazione</b>
3.1 Comunicazione interna														Partner che gestisce la comunicazione + Capofila + altri partners
3.2 Visibilità														Partner che gestisce la comunicazione
3.2.1 Press office e relazioni esterne														Partner che gestisce la comunicazione + Capofila
3.2.2 Newsletter														Partner che gestisce la comunicazione
3.2.3 Sito web & Social media														Partner che gestisce la comunicazione

# DAL QUADRO LOGICO AL PIANO DELLE ATTIVITÀ E DELLE RISORSE

## Il piano delle attività: qualche consiglio

Inizia dalla pianificazione strategica e poi passa al piano delle attività. Il lavoro è spesso iterativo.

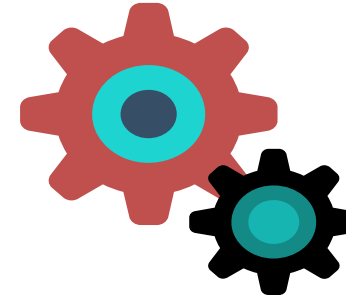
- La logica di intervento ci fornisce un numero di pacchetti di lavoro (work packages) strutturati attorno a diversi risultati. Il piano di attività dovrebbe basarsi su questi work packages ma essere più dettagliato (le sotto-attività)
- Non sottostimare il conflitto tra risorse (tempo, risorse umane, finanziarie...) e le azioni chiave e di gestione generale del progetto (monitoraggio, coordinamento tra partner)
- Sii realistico, lascia sempre alcune zone cuscinetto
- Non dimenticare l'interdipendenza tra le azioni
- Non dimenticare la stagionalità di certi fattori (clima, calendario scolastico, stagione agricola, stagione turistica...)

# DAL QUADRO LOGICO AL PIANO DI ATTIVITÀ E RISORSE

## IL PIANO DI ATTIVITÀ

### Come e perché?

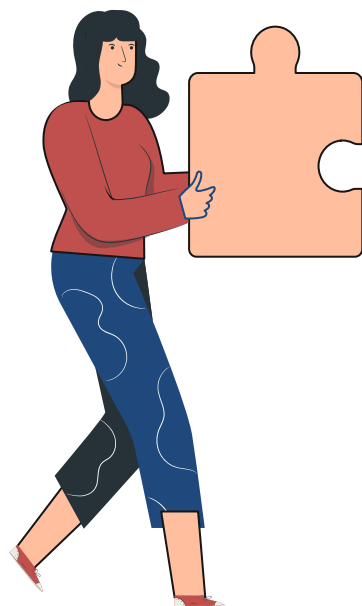
- In accordo con il piano delle attività, stabilire il piano delle risorse (disponibilità delle risorse);
- Il piano delle risorse è fondamentale per pianificare il budget e il flusso monetario;
- Vedere le linee guida del PCM pag. 89.



### Un piano delle risorse ed un budget legato al Logframe:

- Rinforza l'orientamento verso i risultati che viene dal Logframe;
- Supporta l'analisi dei costi e l'efficacia;
- Sostiene un budget pianificato e un monitoraggio finanziario orientato ai risultati;
- Permette di identificare le implicazioni finanziarie del co-finanziamento da parte dei partner e della sostenibilità finanziaria dopo il completamento del progetto.

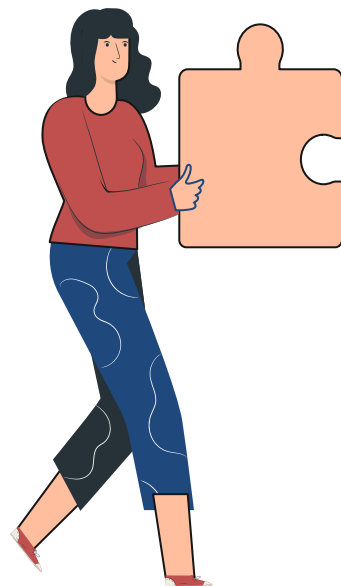
# DAL QUADRO LOGICO AL PIANO DI ATTIVITA E RISORSE



WP3 COMUNICAZIONE E DISSEMINAZIONE		ANNO 1		
Costi	Tipo di Unità	Numero di unità	Valore Unità (in EUR)	Totale (in EURO)
<b>1. Risorse Umane</b>				
Manager Comunicazione	Per mese	3,6	2000	7200
<b>1.2 Amministrative/ staff di supporto</b>				
Assistente Manager Comunicazione	Per mese	2,4	1500	3600
<b>Subtotale</b>				<b>10800</b>
<b>2. Dotazioni e attrezzature</b>				
Computers	Per unità	2	300	600
<b>2.1 Sito web e social media</b>				
Dominio sito web	Per unità	1	2000	2000
Mantenimento sito (upload dei materiali, etc.)				
Pubblicità per social media	Per mese	12	350	4200
<b>2.2 Altri materiali</b>				
Materiale promozionale progetto: brochures	per unità	1000	3	3000
<b>Subtotale</b>				<b>9800</b>
<b>Totale</b>				<b>20600</b>

# DAL QUADRO LOGICO AL PIANO DI ATTIVITÀ E RISORSE

## Il piano delle risorse: qualche consiglio



- Inizia dalla pianificazione strategica e poi passa al piano delle attività. Il lavoro è spesso iterativo.
- Il piano delle risorse è un passaggio che dovrebbe avvenire prima della creazione del budget.
- Durante l'implementazione del progetto/programma, i vincoli del flusso monetario saranno più verosimili dei vincoli di budget quindi non trascurare la pianificazione del flusso monetario.
- Presta attenzione all'equilibrio nel budget: l'equilibrio tra le voci di bilancio dovrebbe riflettere la natura del progetto.
- Una volta che le regole finanziarie del progetto/programma saranno rispettate, prestare attenzione al valore assoluto e relativo delle voci del budget. Alcune regole possono avere conseguenze quando le voci sono molto sbilanciate.
- Un buon budget è chiaro ma permette una sufficiente flessibilità durante l'implementazione: deve essere dettagliato, ma non troppo!

# Per incoraggiare e sorridere un po'...



Nessun grande progetto è mai stato completato in tempo, rispettando il bilancio e con le stesse persone con le quali è iniziato.

Il vostro non sarà il primo!

E ricordate che...

Quando le cose vanno bene, qualcosa andrà storto. Quando le cose possono peggiorare, lo faranno. Quando le cose sembrano andare meglio, avete trascurato qualcosa ...

Murphy era un ottimista!

***Grazie per l'attenzione!***

**Per informazioni:**

**ASMEL - Associazione per la Sussidiarietà e la Modernizzazione degli  
Enti Locali**

**Email [formazione@asmel.eu](mailto:formazione@asmel.eu)**

**Numero Verde 800.16.56.54 (int.3)**

**Web: [www.asmel.eu](http://www.asmel.eu)**