

Project Cycle Management

I principali concetti del PCM
Perché il Project Cycle Management



Perchè il Project cycle Management

La qualità dei progetti

Introduzione: Il lavoro “per progetti integrati e in partenariato” In questi ultimi anni, la maggior parte dei programmi finanziati dalla Commissione europea e di quelli promossi a livello dei singoli Stati membri prevede che si lavori “per **progetti integrati e in partenariato**”(PAROLA ATTIVA), vale a dire progetti composti da azioni di natura diversa e ideati e portati avanti da un gruppo di enti e soggetti differenti.

E’ importante pertanto chiarire che in questo corso il termine **progetto** sarà utilizzato per indicare questo tipo di interventi.

La gestione di un numero crescente di progetti integrati e in partenariato, sia per chi li idea e li realizza e sia per chi li valuta e li finanzia, presuppone l’adozione di concetti e di strumenti nuovi.

Il PCM (Project Cycle Management, in italiano Gestione del Ciclo del Progetto) è un insieme di concetti e di strumenti destinato a rendere più efficace, facile e trasparente il lavoro “per **progetti integrati e in partenariato**”.

Esso è stato adottato come standard per la progettazione e la gestione da numerose organizzazioni, soprattutto a livello internazionale. (LINK VD FINE MODULO)

Il PCM per fare progetti “migliori” Una delle ragioni per cui le organizzazioni internazionali hanno trovato utile adottare l’approccio del PCM è che esso aiuta a fare progetti “migliori”, ciò significa necessariamente porre attenzione, in fase di progettazione, ad alcuni aspetti che presenteremo qui di seguito in modo generale: la **pertinenza**, la **coerenza interna** e la **sostenibilità**. La qualità di un progetto, infatti, è determinata in modo rilevante dalle scelte che si fanno in fase di progettazione: a progetto iniziato, i margini per eventuali aggiustamenti sono sempre più esigui.

L’idea di fondo che ispira il PCM è che sia opportuno predisporre sin dall’inizio proposte basate sui problemi dei destinatari o beneficiari degli interventi e quindi capaci di produrre un vero miglioramento nella vita di questi.

I protagonisti di un progetto La Figura 1 illustra in modo efficace quale sia la dinamica che si instaura tra i protagonisti della progettazione o della programmazione.

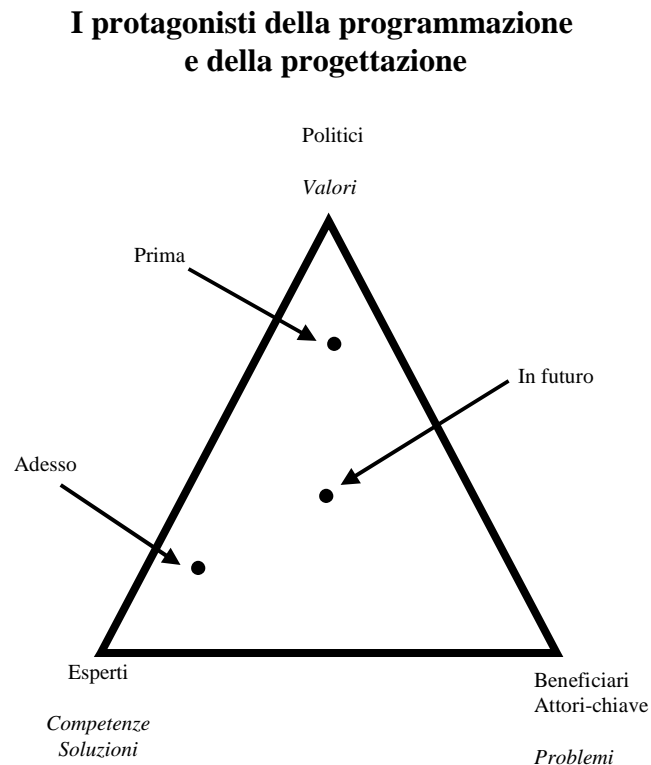


Figura 1

I tre principali protagonisti della programmazione e della progettazione sono posti idealmente ai tre angoli di un triangolo equilatero. I protagonisti della progettazione sono, di norma:

- ❑ i decisori politici, i quali sono portatori, sulla base del mandato dei cittadini, di valori e di linee programmatiche
- ❑ gli esperti, portatori di un know-how tecnico-specialistico e orientati a fornire soluzioni
- ❑ i beneficiari e gli altri soggetti coinvolti in una determinata situazione, definiti attori-chiave (*stakeholders*); questi di solito sono portatori soprattutto di problemi, di bisogni insoddisfatti.

Dove si trova il baricentro in questo “triangolo della programmazione”? In altri termini chi determina veramente le decisioni, chi “pesa” di più?

Questo baricentro, nella fase attuale, si trova certamente più vicino all’angolo degli esperti: la maggior parte dei progetti è oggi ideata e predisposta da società di consulenza che rispondono agli avvisi di gara, senza la partecipazione dei beneficiari finali.

Pertinenza = Partecipazione attiva in Equal Il PCM auspica, invece, che in futuro le decisioni “a monte” sugli interventi siano sempre più basate su problemi reali espressi dai destinatari degli interventi e che, quindi, destinatari e attori chiave intervengano o siano coinvolti anche nella fase di progettazione iniziale. Il PCM prevede alcuni strumenti appositi (come per es. workshop GOPP), nei quali è possibile in modo realistico far partecipare i principali attori alle fasi di progettazione e anche di valutazione, assicurando così una gestione “partecipata” durante tutto il progetto. Questo concetto di progettazione basata sui reali problemi dei beneficiari è definito **pertinenza** di una proposta progettuale.

Coerenza interna innovatività e Un secondo aspetto che può favorire una progettazione di qualità è la **coerenza interna**. Con questo termine si intende che i legami logici tra i diversi elementi del progetto (attività, risultati, obiettivi) siano consistenti. In altre parole, significa verificare, prima della partenza del progetto, che le attività previste portino effettivamente a quei risultati, che quei risultati conducano agli obiettivi stabiliti. Questo tipo di progettazione strutturata è resa possibile dall'utilizzo del Quadro Logico (*Logical Framework o Logframe*), una 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 uno degli strumenti fondamentali del PCM.

Sostenibilità mainstreaming dell'innovazione e Il terzo aspetto importante da tener presente durante la progettazione, secondo l'approccio PCM, è la **sostenibilità**. Un progetto sostenibile è un progetto i cui benefici per i destinatari continuano anche dopo la fine del progetto. Per fare un esempio, pensiamo ai progetti di creazione di imprese sociali per i giovani disoccupati o per le fasce deboli del mercato del lavoro (disabili, ex-detenuti, ex tossicodipendenti, immigrati): molto spesso poco dopo la fine del progetto le cooperative appena create si sono sfaldate (venendo meno il beneficio per le persone interessate, vale a dire conseguire un reddito adeguato con una onesta attività lavorativa), proprio perché alcuni aspetti non erano stati tenuti in debito conto in fase di progettazione. Questi aspetti erano probabilmente collegati alle condizioni di mercato in cui si sarebbe inserita la cooperativa, o alle capacità manageriali dei soggetti o ancora a pregiudizi di tipo sociale nei confronti di quelle categorie.

La sostenibilità dei progetti Equal non riguarda solo i benefici per i destinatari. E' importante che siano sostenibili, dopo la fine del progetto e dei finanziamenti, le innovazioni che sono state sperimentate con successo, cioè i benefici, i miglioramenti che i progetti possono introdurre nelle politiche e nei sistemi per l'integrazione socio-lavorativa. Al livello di singola PS, un aspetto fondamentale è rappresentato quindi dalla strategia progettuale per realizzare la sostenibilità di questi aspetti innovativi, cioè il *mainstreaming*. In pratica questo significa pianificare, in modo chiaro e condiviso, i destinatari, le attività, i risultati e gli obiettivi di questa strategia per la diffusione e l'adozione delle migliori sperimentazioni.

Un linguaggio comune

Oggi, nel linguaggio tecnico corrente di chi lavora “per progetti”, i termini non assumono per tutti lo stesso significato: pensate a parole come progetto, progettazione, monitoraggio, risultato, obiettivo specifico. Esse assumono significati a volte anche molto diversi a seconda di chi le pronuncia e nessuno “ha torto”. Inoltre, l’insieme delle fasi e delle procedure che regolano, per esempio, un programma comunitario non sempre sono trasparenti e comprensibili a tutti gli attori in gioco.

Tutto questo produce spesso una babele di linguaggi che appesantisce il lavoro di tutti: dei progettisti che devono riempire formulari con parole-chiave oscure, degli stessi finanziatori che hanno difficoltà a valutare l’effettiva qualità delle proposte. Il PCM rende più chiaro e comprensibile tutto l’iter di una proposta e, soprattutto, i criteri con cui la proposta viene “trattata”, dai finanziatori, nelle diverse fasi del suo ciclo. Il PCM si sta affermando in questo senso come uno standard anche terminologico nella comunità internazionale di chi lavora “per progetti”.

L’utilizzo di un linguaggio comune può inoltre rendere più agevole la collaborazione tra gli Stati membri e la Commissione, ad esempio per le attività, di analisi e diffusione di buone prassi individuate a livello europeo.

Un aiuto per il monitoraggio e la valutazione

L’adozione di strumenti strutturati (Quadro Logico) nella fase di progettazione torna di grande aiuto nella fase di monitoraggio e di valutazione.

Nel monitoraggio, per esempio, il fatto di aver stabilito con precisione il numero e la natura delle attività (gli indicatori “di attività”) rende più facile tenere sotto controllo lo svolgimento delle azioni stesse. Il project manager ha così uno strumento più oggettivo per identificare e gestire le eventuali inadempienze dei partner.

Nella valutazione intermedia, una progettazione così strutturata permette non solo di verificare l’andamento delle attività in corso ma anche di valutare se il risultato di queste attività sia ancora realistico ed eventualmente modificarlo.

Così come in fase di valutazione finale, o ex-post, la determinazione di indicatori oggettivamente verificabili rende più cogente e meno soggettiva l’azione di valutazione.

Le organizzazioni che usano il PCM come standard

Chi lo utilizza oggi all'estero e in Italia.

Il PCM, altrimenti definito *Logical Framework Approach*, e comunque la terminologia fondamentale a cui esso fa riferimento, è ampiamente in uso dai primi anni '60 in quasi tutte le agenzie delle Nazioni Unite (FAO, UNDP ecc.). A partire dal 1993, la Direzione Generale della Commissione europea responsabile degli aiuti per lo sviluppo e quella responsabile per i rapporti con i Paesi terzi lo hanno adottato come standard, pubblicando il Manuale "*Project Cycle Management, An Integrated Approach*", destinato a fornire agli operatori ai diversi livelli le informazioni minime necessarie per comprendere i principali concetti e strumenti. Da allora in poi un numero consistente di Direzioni generali della Commissione ha adottato il PCM o il Quadro Logico come standard, soprattutto di progettazione. Il Programma LIFE, ad esempio, prevede che le proposte progettuali debbano essere necessariamente presentate con il formato del Quadro Logico

La stessa programmazione 2000-2006 dei Fondi Strutturali è stata realizzata seguendo una matrice strutturata del tutto simile al Quadro Logico.

Nell'ambito dell'Iniziativa EQUAL, la Commissione europea ha creato il "Capacity Building Group", cui partecipano i rappresentanti degli Stati membri, che promuove la diffusione e l'utilizzo del PCM anche attraverso la realizzazione di specifici strumenti quali un "Toolkit" (LINK) rivolto alle PS. Nella II fase dell'Iniziativa numerosi Stati membri hanno adottato il PCM per la gestione e valutazione del Programma, alcuni in maniera integrale (ad esempio Belgio francofono, Lettonia, Lituania, Polonia, Ungheria), altri in modo selettivo (ad esempio in Germania).

In Italia il Ministero degli Esteri (Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo) ha adottato il PCM come standard per la progettazione, il monitoraggio e la valutazione dei progetti da essa finanziati.

I workshop GOPP di progettazione partecipativa (uno degli strumenti cardini del PCM) sono stati utilizzati da molti progetti per rendere effettiva la partecipazione degli attori-chiave in numerosi programmi europei (Equal, Interreg, SPRINT, Recite II, Leonardo ecc.).

L'ISFOL (Struttura Nazionale di Supporto delle Iniziative Comunitarie Occupazione e Equal) ha utilizzato i diversi strumenti del PCM per la realizzazione delle attività di Assistenza Tecnica nella seconda fase dell'Iniziativa Occupazione ('97-'99). Nell'ambito della II fase di EQUAL (2003-2006), il Quadro Logico è stato assunto come standard di riferimento per l'elaborazione del formulario e della guida alla progettazione. L'approccio del Quadro logico è utilizzato dalla Struttura Nazionale di Valutazione del FSE nell'ambito delle attività di valutazione del Quadro Comunitario di Sostegno Obiettivo 3 nonché dall'Area Interventi comunitari nel quadro delle attività di animazione e monitoraggio qualitativo dei progetti italiani "Azioni Innovative" (ex Art. 6 FSE).

La formazione sul PCM per il settore pubblico

Inoltre, dal 1998 numerosissimi interventi di formazione rivolti a funzionari e dirigenti della Pubblica Amministrazione hanno avuto come obiettivo, fra gli altri, di far conoscere i principali concetti e strumenti del PCM.