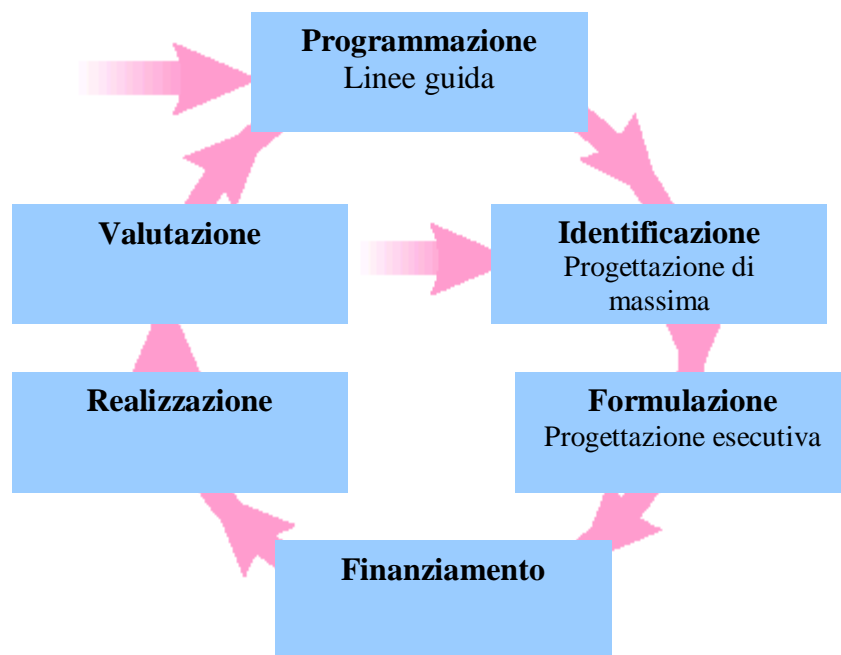


Project Cycle Management

I principali concetti del PCM
Che cos'è il Project Cycle Management

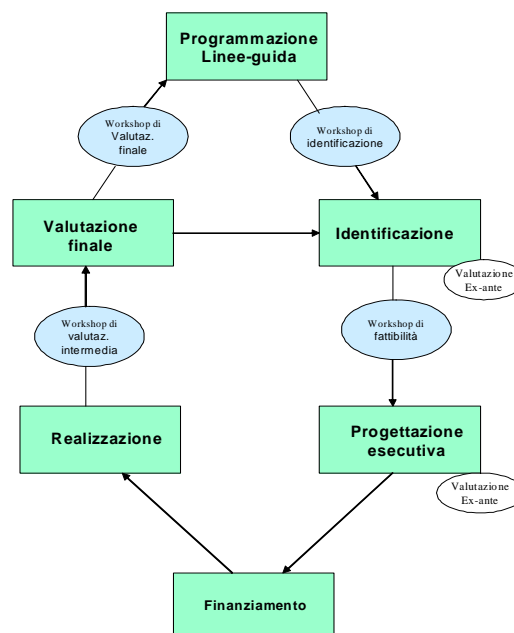


Che cos'è il Project Cycle Management

Le fasi di un progetto Ogni progetto, all'interno di un programma o di una politica, segue in linea di massima un "ciclo di vita" composto dalle seguenti fasi:

- programmazione (*programming*); in questa fase, che può essere preceduta, a seconda dei casi, da fasi di negoziazione più o meno lunghe e complesse, l'Ente finanziatore stabilisce le linee guida di un programma, spesso emanando "il bando";
- progettazione di massima (*identification*), in cui una prima idea-progetto ancora non dettagliata è definita e presentata da un soggetto o da un partenariato nell'ambito di un bando di gara;
- progettazione esecutiva (*formulation*), in cui, come risultato quasi sempre di una fase di studio di fattibilità, la proposta progettuale assume la sua veste definitiva, con la definizione degli aspetti più di dettaglio (risorse umane, quantità, costi ecc.);
- finanziamento (*contracting*);
- realizzazione dell'intervento progettuale (*implementation*), durante il quale, oltre alle azioni progettuali in quanto tali, si svolgono anche le attività di monitoraggio e di valutazione in itinere;
- valutazione (*evaluation*), in cui si effettua una riflessione sui risultati raggiunti dal progetto, che dovrebbe fornire elementi utili per l'identificazione di ulteriori idee-progetto nell'ambito di quel programma e indurre i responsabili della programmazione a definire programmi sempre migliori.

La gestione in partenariato del ciclo del progetto



Il PCM è un insieme di strumenti utili in particolar modo per le organizzazioni che gestiscono programmi costituiti da un certo numero di progetti (*portfolio management*). In questo caso il dirigente o funzionario responsabile del programma, il Project Cycle **manager** o programme manager, utilizza, quasi sempre non direttamente ma coinvolgendo degli esperti, i diversi strumenti previsti dal PCM a seconda della fase in cui si trovano i progetti.

Non tutti i programmi comunitari, tuttavia, “funzionano” seguendo rigidamente lo schema presentato e anche i documenti ufficiali variano da programma a programma. Per favorire un maggiore utilizzo del corso verrà proposta una descrizione di tipo generale di quelle che sono le principali azioni (gli strumenti) e i documenti-tipo di un approccio strutturato alla programmazione e alla progettazione comunque riconducibile al PCM.

Gli strumenti del PCM nelle diverse fasi del ciclo

- 1) **programmazione** **La** La fase di programmazione è di solito una fase in cui gli enti responsabili del programma o delle politiche di settore, insieme agli altri attori-chiave (forze sociali, amministrazioni locali, rappresentanti della società civile ecc.), definiscono le “regole del gioco”, vale a dire gli indirizzi di fondo dei progetti che si vanno a finanziare e le caratteristiche in termini di obiettivi, azioni, struttura del partenariato, entità dei singoli finanziamenti.

Normalmente questa fase ha “a monte” un documento programmatico, dal quale scaturiscono poi uno o più programmi, che si sostanziano a loro volta in altrettanti “bandi di gara”, con i quali si chiede alla società civile o a enti individuati in maniera più specifica di presentare proposte progettuali.

2) **La progettazione di massima (identification)**

La fase successiva alla programmazione è la progettazione di massima (*identification*), nella quale viene elaborata un' idea-progetto, ancora non dettagliata, che definisce però gli elementi essenziali del progetto, con il consenso dei principali attori-chiave del settore o dell'area in cui il progetto intende intervenire.

Per far ciò, il PCM prevede che venga realizzato uno o più incontri di progettazione partecipativa (workshop GOPP di progettazione di massima) con il metodo GOPP.

Il workshop GOPP di progettazione di massima

Ad un workshop GOPP partecipano i principali beneficiari e attori-chiave del settore o del territorio, i quali presumibilmente avranno un ruolo anche nella realizzazione del progetto. Un workshop GOPP è condotto da un **facilitatore** professionista, neutrale rispetto agli interessi in gioco, che funge quindi da "garante" dei diversi punti di vista. Questi workshop durano in media 2/3 giornate e il "prodotto" finale è una proposta progettuale di massima strutturata secondo la matrice del Quadro Logico.

Non sempre tuttavia è possibile organizzare questo tipo di workshop e garantire la partecipazione estesa di un numero significativo di attori.

La metodologia che il facilitatore GOPP usa con il gruppo durante il workshop per la progettazione di massima può anche essere utilizzata "a tavolino" da parte di un singolo progettista o di un gruppo ristretto. Specialmente lo strumento del Quadro Logico può essere utile per impostare in modo chiaro e coerente una proposta progettuale.

Come si vedrà in seguito, workshop GOPP sono previsti dal PCM anche durante le successive fasi del ciclo del progetto, affinché i beneficiari e gli attori-chiave possano avere un ruolo decisionale rilevante il tutto il processo. E' questo il concetto di "appropriazione" (*ownership*) di un progetto da parte dei beneficiari e degli attori-chiave. Ricordiamo che uno dei problemi esistenti nella progettualità in generale, e che il PCM vuole appunto evitare, è quello di interventi portati avanti da una singola organizzazione, "staccati" dai veri problemi e interessi dei beneficiari o attori-chiave locali.

Il formato standard delle proposte progettuali di massima In ogni caso, sia che la proposta progettuale di massima scaturisca da un workshop GOPP sia che essa sia predisposta “a tavolino” da uno o più progettisti, il PCM prevede che le proposte di massima siano redatte secondo il seguente schema “standard”:

1. **Sintesi della proposta** (Quadro Logico e principali informazioni; massimo 2 pagine).
2. **Antecedenti e motivazioni.** In questo paragrafo potranno trovare spazio le analisi del contesto territoriale o settoriale in cui si intende attuare l'intervento, eventuali descrizioni delle politiche sul tema e/o degli strumenti normativi, così come una analisi degli attori-chiave implicati e dei problemi che essi hanno espresso o che sono percepiti relativamente a una determinata situazione.
3. **Descrizione della proposta.** In questa sezione si fornisce una descrizione più approfondita dei diversi livelli del Quadro Logico (Obiettivi Generali, Obiettivo Specifico, Risultati, Attività).
4. **Ipotesi.** In questo paragrafo sarà opportuno fornire una valutazione di quei fattori che, esterni al progetto, rappresentano però delle condizioni il cui venir meno può comportare rischi per la riuscita del progetto.
5. **Realizzazione.** In questa parte sono illustrati i principali aspetti legati alla realizzazione del progetto, quali: istituzioni coinvolte nella realizzazione, cronogramma delle attività, risorse tecniche, fisiche e finanziarie, gestione del progetto (*project management*).
6. **Sostenibilità.** E' utile illustrare i fattori che possono assicurare la continuità dei benefici anche dopo la fine delle attività progettuali
7. **Monitoraggio e valutazione.** E' questa una descrizione di come le attività di monitoraggio e valutazione verranno poste in essere.

In Italia, il Formulario di candidatura per la II fase di Equal ha recepito i principali elementi di questo schema al fine di contribuire a migliorare la qualità della progettazione.

La proposta di massima è il risultato finale, potremmo dire il “prodotto”, della prima importantissima fase del ciclo del progetto, la progettazione di massima.

La metodologia di valutazione ex-ante (Logical Framework Analysis, LFA) Una volta che la proposta di massima è presentata a un ente finanziatore, il PCM prevede l'utilizzo di un altro strumento ugualmente importante: la metodologia di valutazione ex-ante secondo il Quadro Logico (*Logical Framework Analysis*, LFA). Tramite questa tecnica l'ente finanziatore è in grado di valutare i tre criteri che assicurano la bontà di una proposta: la pertinenza, la coerenza interna e la sostenibilità. Oltre a valutare come detto la qualità della proposta, la LFA permette di mettere in evidenza tutti quegli aspetti che sono ancora poco chiari e critici, favorendo quindi, se la valutazione è positiva, una migliore definizione della fase di progettazione esecutiva.

Anche nel caso della valutazione ex-ante, il PCM auspica che essa sia condotta in modo partecipativo, in un workshop di valutazione ex-ante, sempre accompagnata da un facilitatore neutrale, nel quale i diversi attori o esperti abbiano modo di esplicitare e mettere in comune le proprie opinioni, anche critiche, sulla proposta progettuale di massima.

3) La progettazione esecutiva
Il workshop di definizione della fase di progettazione esecutiva (*formulation workshop*)

All'inizio della fase di progettazione esecutiva (nel caso quindi che la proposta di massima sia stata valutata positivamente), il PCM auspica che il gruppo degli attori e dei sostenitori del progetto si riunisca in un workshop di definizione della fase di progettazione esecutiva (*formulation workshop*). Il risultato concreto di questo incontro è che i partner, oltre a chiarire le proprie aspettative sul progetto, analizzano i potenziali ostacoli o interrogativi e definiscono di comune accordo un programma di lavoro per la fase di fattibilità. Ricordiamoci che in questo corso si sta parlando di progetti "complessi" o "integrati", nei quali la fase di progettazione esecutiva può anche essere lunga (in alcuni progetti di cooperazione regionale a livello europeo nel programma Recite II, la fase di fattibilità è durata due anni).

In alcuni casi le diverse azioni previste nella fase di progettazione esecutiva possono essere realizzate dagli stessi partner oppure, qualora questi non abbiano le capacità tecniche, da esperti esterni al partenariato.

Il risultato finale della fase di fattibilità è il progetto esecutivo: un documento nel quale tutti gli elementi del progetto, soprattutto quelli relativi alle attività previste, sono descritti nel dettaglio.

-

Valutazione ex-ante

Nel PCM, anche questo documento è oggetto di una valutazione ex-ante che, se positiva, porta alla fase successiva del ciclo del progetto, la concessione del finanziamento (*contracting*). Questa seconda valutazione ex-ante non viene condotta, secondo il PCM, con la LFA bensì con strumenti di valutazione più tecnici, giacché gli elementi "nuovi" rispetto alla proposta di massima sono

4) Finanziamento

rappresentati essenzialmente da progetti esecutivi predisposti per lo più da esperti dei diversi argomenti o settori di intervento del progetto.

Per quel che riguarda la fase della concessione del finanziamento, le modalità concrete e gli strumenti tecnico-finanziari con cui questa avviene variano a seconda dell'ente finanziatore

**Start-up
workshop**

Il PCM prevede che, se necessario, anche nelle fasi immediatamente successiva alla partenza del progetto i partner possano riunirsi in un workshop (*start-up workshop*) per mettere in comune le loro idee su alcune opzioni fondamentali del progetto.

**5)
Realizzazione:
monitoraggio e
valutazione in
itinere**

Durante la fase di realizzazione, il PCM prevede che l'organismo o il partenariato responsabili dell'esecuzione del progetto tengano sotto stretto controllo l'andamento delle attività, predisponendo rapporti o schede periodiche di monitoraggio, che dovranno dare conto di se e come le azioni previste sono realizzate. A queste attività di monitoraggio, definite "interne" perché effettuate dal promotore del progetto, possono accompagnarsi azioni di monitoraggio "esterno", realizzate dall'ente finanziatore, direttamente o tramite società specializzate.

Anche le attività di valutazione si dividono in "interne" ed "esterne". La valutazione cosiddetta "in itinere" si effettua all'incirca a metà dello svolgimento del progetto. Essa si alimenta delle informazioni provenienti dal monitoraggio e di fatto il suo esercizio si fonde strettamente con il monitoraggio.

In fase di valutazione intermedia, il PCM prevede la realizzazione di un workshop di valutazione intermedia, nel quale i partner o i responsabili del progetto procedono a valutare l'andamento delle azioni e ad apportarvi eventuali correttivi.

Il PCM non prevede, per il monitoraggio e la valutazione, documenti standard predefiniti. Ciascun ente finanziatore predispone in genere modelli o strumenti specifici. Ci limitiamo a fornire qui, come esempio, una scheda di monitoraggio e una scheda di valutazione finale.

6) Valutazione finale ed ex-post

La valutazione finale si effettua invece quando le attività del progetto sono terminate. Esiste poi un tipo di valutazione, definita “ex-post”, che si effettua dopo che è passato un certo lasso di tempo (da sei mesi a due anni) dalla fine del progetto. Questa valutazione è di norma “esterna”, effettuata dall’ente finanziatore, giacché il progetto stesso non è più in essere.

Anche in fase di valutazione finale è opportuno che i partner effettuino una riflessione collettiva sul significato dell’esperienza condotta, in un workshop di valutazione finale. In tutti i casi il PCM prevede che gli incontri siano condotti da un facilitatore GOPP professionista esterno al partenariato. I risultati che emergono dai workshop di valutazione intermedia e finale costituiscono gli elementi di base su cui impostare i rapporti di valutazione, corredati da altri tipi di informazione (interviste, dati ecc.) a cura dell’estensore del rapporto.

Il monitoraggio e la valutazione interne alle PS Equal, oltre agli obiettivi “tradizionali”, dovrebbero essere volte a cogliere gli aspetti sperimentali dei progetti. Questo significa in concreto che con queste attività e dispositivi le PS dovrebbero anche:

- fare emergere “cosa ha funzionato” e “cosa no” nelle loro sperimentazioni e “perché”,
- dimostrare che le nuove soluzioni sono migliori di quelle già in uso,
- verificare che le attività di diffusione e trasferimento sono in grado di realizzare il mainstreaming.

SCHEDA DI MONITORAGGIO INTERMEDIA Data di stesura:
NOME DELL'ATTIVITÀ':
Risultato/i atteso/i (livello "rosa" del Quadro Logico):
Attività sinora svolte:
Risultati (livello "rosa" del Quadro Logico) eventualmente già raggiunti:
Si sono verificati elementi che comportano una ridefinizione in corso d'opera del/i risultato/i (livello "rosa" del Quadro Logico)? Se sì, illustrare quale risultato e in che modo.
In base all'esperienza sinora svolta, quali aspetti positivi sono da riprodurre nella restante parte di questa attività ?
Quali aspetti o azioni sono invece da evitare?
Eventuali problemi emersi:
Altre annotazioni:

SCHEDA DI MONITORAGGIO FINALE Data di stesura:
NOME DELL'ATTIVITÀ':
Risultato/i atteso/i (livello "rosa" del Quadro Logico)
Risultato/i effettivamente raggiunto/i (non specificare se coincidenti con quelli attesi):
Illustrare eventuali discrepanze tra risultato/i atteso/i e risultato/i raggiunto/i:
Abbiamo portato a termine l'attività nei modi stabiliti ? Se no, perché ?
Abbiamo portato a termine l'attività nei tempi stabiliti ? Se no, perché ?
Eventuali problemi emersi:
In base all'esperienza svolta, quali aspetti positivi di questa attività sono da valorizzare in vista di progetti futuri?
Quali aspetti o azioni sono invece da evitare nel futuro ?
Il risultato ottenuto contribuisce effettivamente all'obiettivo di impatto definito in fase di impostazione del progetto?
Altre annotazioni:

Il presente materiale didattico costituisce parte integrante del percorso formativo sul Project Cycle Management.

Non è pertanto destinato a circolazione commerciale.