
E-MANUAL

CAPITOLO 3 COME GESTIRE IN MODO EFFICACE ED EFFICIENTE UN PROGETTO EUROPEO

3.9 UNO STRUMENTO PER IL MANAGEMENT

Il **Project Cycle Management** (PCM) è uno strumento usato per la gestione delle attività e dei processi decisionali. L'uso del PCM assicura che i progetti:

- siano di supporto agli obiettivi e alle strategie delle politiche sovraordinate europee, nazionali regionale e dei partner;
- abbiano impatto sui reali problemi dei destinatari;
- siano fattibili, cioè realisticamente realizzabili attraverso le risorse a disposizione;
- generino benefici sostenibili nel tempo.

La Commissione Europea apprezza l'applicazione di questo strumento, in quanto evita che il progetto sia mal seguito o poco efficace (come invece si era riscontrato nel corso degli anni Ottanta durante i rapporti di valutazione da parte degli esperti della Commissione).

ESPERIENZE PREGRESSE	PCM
Quadro strategico poco chiaro	Approccio <u>settoriale</u>
Progetti dominati dall'offerta	Soluzioni dominate dalla <u>domanda</u>
Debole analisi della situazione	Miglioramento nell' <u>analisi</u>
Pianificazione orientata alle attività	Pianificazione orientata agli <u>obiettivi</u>
Impatto non verificabile	Impatto <u>verificabile</u>
Pressione all'esborso	Enfasi sulla <u>qualità</u>
Visione di breve termine	Focus sulla <u>sostenibilità</u>
Documenti di progetto imprecisi e disomogenei	Formati <u>standardizzati</u>

Di seguito un'immagine esplicativa del PCM, ricordando che le fasi di programmazione, identificazione, formulazione e finanziamento sono già state affrontate nell'E-manual (Capitoli 2 e 3):



La **fase 5 di realizzazione o implementazione** è la fase principale per la realizzazione del progetto. I processi di implementazione comprendono l'insieme delle attività tese ad acquisire e coordinare le risorse di progetto e a dirigere lo stesso portandolo a completamento, con la realizzazione dei prodotti/servizi richiesti e rispondenti al livello qualitativo atteso. L'implementazione può essere vista come un processo continuo di apprendimento attraverso l'esperienza.

Il project management deve tenere traccia di come il progetto progredisce in termini di spesa, utilizzo delle risorse, implementazione delle attività, consegna dei risultati e gestione dei rischi. Tutto questo può essere ottenuto attraverso il monitoraggio e l'audit che si sostanziano nella raccolta, analisi e utilizzo di informazioni. Il regolare monitoraggio dello stato di avanzamento del progetto deve coinvolgere tutti gli attori (partner progettuali, stakeholder, ecc.). Lo scopo è costruire una riflessione strutturata e comune sui problemi fondamentali e le azioni correttive da intraprendere.

	MONITORAGGIO E REGOLARE REVISIONE	VALUTAZIONE	AUDIT
CHI	Coordinamento Direttivo– tutti i livelli	Usualmente affidata all'esterno (oggettività!)	Accorpa input esterni
QUANDO	Continua	Periodica – di medio termine, a chiusura attività, ex post	Ex ante e a chiusura delle attività
PERCHE'	Verifica stato avanzamento, azioni correttive, aggiornamento della pianificazione	Apprendere elementi utili applicabili ad altri programmi/progetti e come input per rivedere le politiche Dare responsabilità	Dare garanzie e responsabilità agli stakeholder Fornire raccomandazioni per il miglioramento di progetti in corso e futuri
Collegamento alla gerarchia degli obiettivi del Quadro Logico	Input, attività, risultati	Risultati, scopo, obiettivo generale (e collegamento alla "pertinenza")	Input, attività e risultati

La fase 6 di valutazione e audit, si riferisce al monitoraggio trasversale all'intera vita del progetto. I processi di controllo sono eseguiti per monitorare l'esecuzione del progetto e identificare tempestivamente gli scostamenti dal piano, in modo da poter adottare, ove necessario adeguate misure correttive.

L'azione di controllo si articola in una serie di passi successivi che, nell'ordine, consistono sostanzialmente in:

1. Rilevazione dei dati (monitoraggio).
2. Analisi degli scostamenti e delle criticità rispetto al piano di riferimento corrente.
3. Individuazione delle cause che hanno determinato tali scostamenti.
4. Valutazione di azioni correttive e dell'impatto sul progetto di possibili varianti.
5. Ri-pianificazione con l'inclusione delle soluzioni approvate.

I prodotti del monitoraggio sono i report che danno indicazioni sui progressi del

progetto in confronto con quanto programmato, sui problemi incontrati e sulle azioni correttive e sono utili per la predisposizione delle rendicontazioni formali. Il controllo del progetto è un'attività orientata alla cooperazione e volta a responsabilizzare il comportamento dei componenti del team di progetto per il miglioramento delle prestazioni future. In questa fase è importante pianificare per ri-pianificare correttamente (come da figura sotto):

