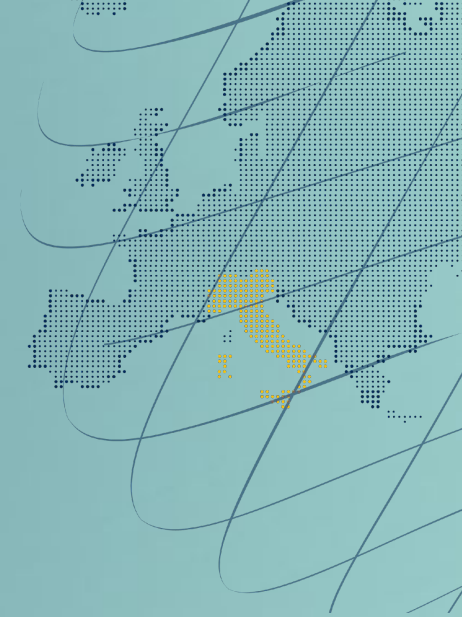


Piano di Formazione Nazionale - PFN 2025

Modulo 4

“Formazione di base sulla progettazione europea”

**COME SI PRESENTA UN PROGETTO
(Quadro Logico, Project cycle Management, SMART)**



GLI ELEMENTI BASE DI EUROPROGETTAZIONE

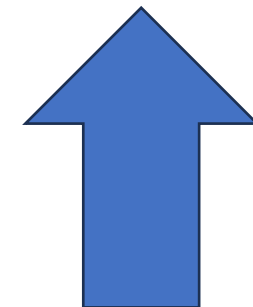
Il progetto **nasce da un'idea** che trova base e fondamento **da un bisogno specifico** che si vuole risolvere.



L'idea deve, comunque, essere **coerente con le strategie e le priorità politiche date dalla Commissione Europea**.

Nel passaggio (creativo) dall'idea al progetto (strutturato), i nostri partner di consorzio sono e saranno i nostri co-ideatori e co-progettisti.

- Libri bianchi, Action plans, documenti politici rilevanti sulle strategie Europee in materia
- Programma di finanziamento pluriennale
- Testo della call for proposal di riferimento e tutti i documenti citati nel documento della call
- Altri progetti già finanziati nell'ambito tematico e specificatamente in quella call di riferimento



IL CONSORZIO

Il **Consorzio** è formato dai **partner** che **partecipano all'ideazione e realizzazione del progetto**.

Le tipologie di partner possono essere diverse, possiamo avere ***partner beneficiari diretti, oppure partner indiretti*** (che partecipano al progetto supportando alcune attività senza ricevere nessun tipo di finanziamento, ma beneficiando dei risultati), terze parti e stakeholders.

Nel progetto verrà indicato con chiarezza il ruolo di ciascun partner, contributo richiesto e tipologia di partecipazione.



BILANCIAMENTO DEI PAESI PARTECIPANTI



Nel considerare il contesto di realizzazione del progetto, ovvero dove fisicamente verrà realizzato, l'ambito geografico e tematico, lo scenario e il contesto socioeconomico di riferimento, bisogna prestare attenzione a un **adeguato bilanciamento dei Paesi partecipanti** e delle rispettive aree (i.e., Nord Europa, Centro Europa, etc.), in particolare se richiesto dal bando specifico.

IL BISOGNO

L'analisi dei progetti europei già finanziati è indispensabile per la presentazione di un progetto europeo vincente e permette di **individuare progetti simili già realizzati al fine di evitare duplicazioni** di progetti, sia di trovare **proposte che potrebbero essere integrate con la soluzione da proporre** per renderla effettivamente vincente, sia per **trovare potenziali partner**.

L'analisi verrà effettuata tramite la ricerca nei database dei progetti finanziati, a seconda del programma di riferimento.

Nella spiegazione del bisogno che il progetto intende soddisfare, è **importante riportare a supporto dati, cifre e studi appropriati** (citando le fonti) circa il fabbisogno descritto, o buone prassi attivate, ecc.



MATRICE PROGETTUALE

OBIETTIVO GENERALE	Risponde al bisogno che si vuole soddisfare ed è allineato con le politiche/strategie europee
OBIETTIVI SPECIFICI	Si rifanno alle priorità della call
RISULTATI ATTESI	Risultati tangibili e verificabili che verranno prodotti per raggiungere gli obiettivi specifici
STRUMENTI DI VERIFICA	Strumenti per verificare il raggiungimento dei risultati attesi e relativi obiettivi specifici
TEMPI DI REALIZZAZIONE	Rispettando le indicazioni date dalla call
RISORSE ECONOMICHE E/O UMANE	Rispettando le possibilità di spesa della call
ATTIVITA' DA REALIZZARE	Allineate con gli obiettivi specifici da raggiungere e che a volte vengono “suggerite” dalla call
METODOLOGIA	Fare riferimento ai dei modelli “riconosciuti-validati”
VALUTAZIONE INTERMEDIA E FINALE	Monitoraggio delle attività e verifica del raggiungimento degli obiettivi
VALUTAZIONE ESTERNA	Valutazione del processo progettuale e verifica dell’impatto nel contesto di riferimento
COMUNICAZIONE E DISSEMINAZIONE	I mezzi di comunicazione attuali ci permettono di poter essere davvero efficaci nel costruire un piano di comunicazione: siti web, newsletter, network sociali, video, ecc
MANAGEMENT	Dimostrare le capacità di leadership del coordinatore e le esperienze pregresse), capacità di attivare un forte coordinamento “condiviso” con i partner progettuali (Coordination board)

S.M.A.R.T.



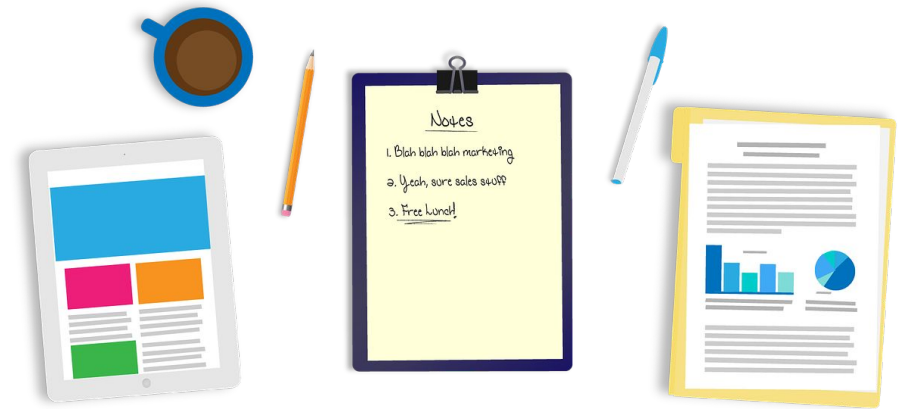
Per la definizione strategica degli obiettivi specifici si consiglia l'utilizzo del metodo S.M.A.R.T., un metodo di gestione aziendale MBO (Management by Objectives). Con questo metodo si definiscono gli obiettivi specifici e poi di conseguenza vengono indicate le attività necessarie per il raggiungimento degli stessi. Per stabilire se gli obiettivi sono validi, sono stati definiti 5 criteri, che corrispondono all'acronimo S.M.A.R.T.

È fondamentale che **gli obiettivi siano coerenti con l'analisi che è stata svolta rispetto al problema od esigenza individuata, ma anche in linea con i risultati che ci attendiamo di raggiungere.** Gli obiettivi sono una importante garanzia nelle fasi di sviluppo e monitoraggio oltre che nella fase di valutazione. Ovviamente, gli obiettivi se troppo generici non permettono una reale gestione e realizzazione del progetto.

IMPLEMENTAZIONE DEL PROGETTO

Come verrà realizzato il progetto rappresenta la metodologia che si intende utilizzare, cosa si intende realizzare è la sua traduzione in attività, azioni e tempi. Il come/cosa deve essere quanto più dettagliato possibile.

È fondamentale descrivere specificatamente l'azione: il chi fa cosa quando e come, definendo il **Piano di Lavoro**. In questo modo, siamo in grado di definire anche gli specifici ruoli di ciascun soggetto coinvolto. Attraverso un chiaro piano di lavoro siamo in grado di far emergere: metodologie innovative, la scientificità delle nostre proposte, il vero valore aggiunto strategico nella costruzione del partenariato europeo, ecc.



DISSEMINAZIONE DEI RISULTATI

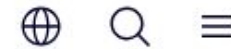
I risultati attesi (come testimonianze, raccolte filmate o fotografiche, report, documenti scritti) sono estremamente importanti in quanto elementi fondamentali per ottenere una buona trasferibilità del progetto. Si consiglia di rendere informatizzato tutto il materiale prodotto ed eventualmente prevedere la traduzione in più lingue oltre all'inglese.

Realizzazione di **un chiaro e specifico “piano di comunicazione, disseminazione ed exploitation”**, per la promozione del progetto e la disseminazione dei risultati-prodotti verso il maggior numero di possibili utenti, verso altre organizzazioni fino ad arrivare a un pubblico più ampio come i cittadini europei.

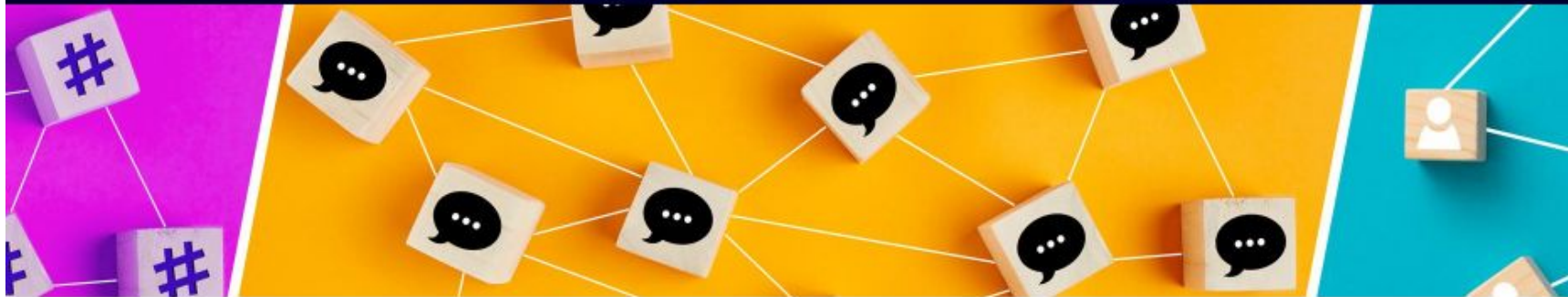


DISSEMINAZIONE DEI RISULTATI

Communicating about your EU-funded project - European Research Executive Agency



European Research Executive Agency



[European Commission](#) > [European Research Executive Agency](#) > [Communicating about your EU-funded project](#)

Communicating about your EU-funded project

IL BUDGET



È fondamentale **verificare la fattibilità e sostenibilità economica del progetto.**

Generalmente, allegato alla call (o internamente ad essa) sono inserite le regole di predisposizione del budget (costi ammissibili, massimali, ecc.), le indicazioni di tranches dei finanziamenti.

IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT

Il metodo più conosciuto ed utilizzato per la stesura dei progetti è quello del Ciclo Del Progetto – **Project Cycle Management-PCM** -.

Il PCM scandisce le diverse fasi di un progetto in alcuni passaggi chiave - **Fasi del Progetto** -.

IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT



Le Fasi del Progetto sono progressive: iniziare una fase quando è completata quella precedente attraverso la "validazione" da parte del gruppo di progettisti e dell'organizzazione.



È detto “**ciclo**” poiché la **valutazione conclusiva trasferisce l'esperienza degli interventi appena conclusi nella progettazione degli interventi futuri** (feedback, riprogettazione, ecc.).



Il grande vantaggio del PCM, trattandosi di un percorso ciclico, è che consente una verifica continua nelle varie Fasi di Progetto sin dalla sua prima formulazione e di intervenire in itinere sull'attività progettuale, apportando modifiche e/o miglioramenti.



Il PCM offre una struttura che garantisce di coinvolgere attivamente tutti gli attori nel processo di scrittura e realizzazione del progetto. Si tratta infatti di una metodologia partecipativa (da impiegarsi con tutti i soggetti coinvolti nel progetto) per la presa di decisioni (cosa fare, per chi, e con chi) e per il disegno delle attività (come farlo, con quali mezzi e costi).

LE FASI DEL PROJECT CYCLE MANAGEMENT



Il PCM è una **metodologia di riferimento per la gestione dei progetti che è possibile adattare alle esigenze di ogni contesto** in cui si applica.

Come si può notare **la metodologia considera il Ciclo del progetto dall'inizio alla fine**, come un insieme di azioni ben definite ma al tempo stesso fortemente correlate tra di loro in una sequenza circolare. Tra le varie fasi non esiste quindi solo casualità, ma anche interazione ed interdipendenza.

PROGRAMMAZIONE

La **prima fase** del PCM è quella che serve *a capire se l'idea progettuale nel suo complesso sia coerente con quanto indicato nella call for proposal.*

Lo scopo di questa fase è anche quello di:

1. identificare e mettersi d'accordo sulle *finalità principali del progetto;*
2. fornire una prima idea di *cosa pensiamo di realizzare, delle priorità* e dei *soggetti che pensiamo di coinvolgere.* È questa la fase in cui è molto importante documentarsi sulle linee guida e su tutta la documentazione pregressa, compresi i progetti pregressi già finanziati sul tema dalla Commissione Europea.

1.PROGRAMMAZIONE

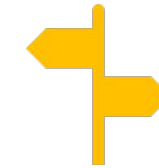


IDENTIFICAZIONE DEI PARTNER

I partner – e i Paesi ammissibili – sono sempre dettagliati all'interno della call. *E' importante leggere sempre bene tutte le informazioni riportate sul bando, anche rispetto ai Paesi che possono essere coinvolti nel progetto.*



Non dimenticarne la “**tipologia**” (ad esempio, le caratteristiche degli enti/organizzazioni che possono partecipare), verificare il numero dei partner, ecc. Occorre, inoltre, assicurarsi che tutti i partner scelti condividano gli obiettivi stabiliti, ne abbiano una comprensione identica e che siano sinergici nella realizzazione degli obiettivi.



L'**esperienza** di un partner è molto importante ancor più se è il partner proponente o "capofila". Inoltre, non solo sono importanti il curriculum e l'esperienza dell'ente/organizzazioni proponente e dei partner, ma assume molto rilievo la figura del coordinatore generale (Project Manager - PM), di cui deve essere allegato il curriculum.



Ricerca dei partner **transnazionali**: difficile se non abbiamo già reti europee con cui collaboriamo o se siamo alla prima esperienza. Non dimentichiamo che la produzione di documentazione formale può richiedere dei tempi realizzativi che non possiamo prevedere.



IDENTIFICAZIONE DEI PARTNER

Ai fini della ricerca dei partner è necessario predisporre **una scheda riassuntiva del progetto (abstract)**, ovviamente in inglese. La scheda riassuntiva è bene che sia breve e scritta in un linguaggio semplice. Dovranno essere evidenziati i seguenti punti:

1. Nome bando (e programma) a cui si vuole partecipare
2. Scadenza dello stesso
3. Obiettivi
4. Attività finanziabili
5. Bozza del piano di attività (compresa la metodologia di svolgimento e i risultati previsti)
6. Durata
7. Costo totale (evidenziando il totale del co-finanziamento che si intende chiedere alla commissione e il co-finanziamento totale richiesto ai partner, spiegando se questo debba essere in contanti, o in ore uomo e affitti ed attrezzature, ecc.)
8. Tipologia dei partner che si cercano



IDENTIFICAZIONE DEI PARTNER



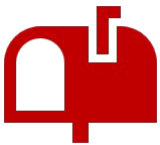
A questo deve essere unita una **breve presentazione dell'ente/organizzazione** che rappresentiamo, sempre in inglese. Una volta predisposto il riassunto è necessario selezionare i soggetti con cui si vuole attivare il consorzio di progetto. Per prima cosa si può partire dalle reti europee cui si fa parte oppure rivolgersi alle proprie reti territoriali e verificare se hanno contatti con altre realtà in Europa.



I siti internet delle DG e delle Agenzie, il Funding&Tenders Portal, nonché gli organismi di informazione, facilitano molto la ricerca dei partner, questi strumenti infatti permettono di poter entrare in contatto con numerosi soggetti. Si può, ad esempio, verificare se la DG, che ha emanato l'invito, ha predisposto una banca dati in cui sono inseriti i soggetti che desiderano presentare domanda o partecipare come partner.



Può essere anche utile esaminare le **schede dei progetti finanziati negli anni scorsi** e verificare se da questi è possibile risalire ai dati dei partner. Una strada alternativa da percorrere è quella di effettuare ricerche mirate, tramite internet, che permettano di selezionare gruppi di associazioni secondo temi specifici.



Non ci si deve dimenticare, ovviamente, degli **uffici di rappresentanza delle Regioni a Bruxelles**.

IDENTIFICAZIONE DEI PARTNER

European Commission | EU Funding & Tenders Portal

Sign in EN

Home Funding Procurement Projects & results News & events Work as an expert Guidance & documents Search...

Discover the funding & tenders opportunities

Find out how to participate by following [these key steps](#).

- Find calls for proposals**
Explore the available EU funding opportunities by searching for calls for proposals within your topics of interest, find partners and submit a proposal.
- Find calls for tenders**
Find business opportunities in the calls for tenders managed by EU institutions, bodies and agencies.
- View projects and results**
Browse through EU funded projects and learn about the results. Invest in opportunities and get inspired by the highlights and success stories.
- Work as an expert**
Proposals and projects need evaluations, monitoring and domain-specific knowledge advice from experts.

IDENTIFICAZIONE DEL PROGETTO

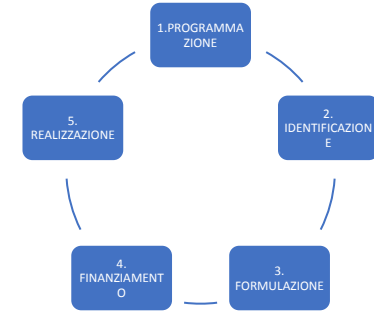
Considerare **contesto** e **scenario**. Questo perché, una volta individuati i problemi (o le esigenze), questi vengono considerati in relazione alle potenzialità e agli ostacoli che presenta il contesto.



Elaborazione del Logical Framework (quadro logico), ossia della struttura logica del progetto: una matrice che visualizza tutti gli elementi essenziali del progetto, mettendone in evidenza le relazioni.

Il Quadro Logico (QL) permette una rigorosa identificazione del processo che dai problemi da risolvere, pochi e specifici, conduce all'identificazione di obiettivi e risultati, anche questi pochi e specifici e, se ben applicato, è uno strumento che consente ai vari attori di partecipare alla definizione di un itinerario trasparente, oltre che logico, utilizzando concetti e linguaggi comuni.





IL QUADRO LOGICO

- i. **Causa-effetto:** *analisi del contesto, la situazione negativa che si intende fronteggiare e contribuire a migliorare e cambiare.* **Identificazione dei problemi** per passare alla selezione degli stessi attraverso l'utilizzazione di una rappresentazione grafica sotto forma di *diagramma o "albero" dei problemi* dove a una causa sottostante (logicamente e gerarchicamente nel diagramma) corrisponde un problema (effetto).
- ii. **Situazione negativa-situazione positiva:** l'identificazione degli obiettivi costituisce la *trasposizione in positivo della situazione negativa identificata all'inizio del processo* precedentemente descritto di causa-effetto legato ai problemi. Una volta selezionati i problemi, si possono **identificare il problema principale, lo scopo del progetto** (che corrisponderà al problema principale) **e i risultati** che si riferiranno agli altri problemi selezionati.
- iii. **Mezzi-fini (logica verticale):** si tratta del percorso che inizia *dall'identificazione dei mezzi in direzione della realizzazione degli obiettivi.* Le componenti della concatenazione sono: i mezzi da allocare, le attività da realizzare, i risultati attesi, gli obiettivi da perseguire.



IL QUADRO LOGICO

- i. **Logica verticale-logica orizzontale:** è l'intreccio tra una concatenazione rappresentata da indicatori, fonti di verifica, ipotesi, precondizioni (logica orizzontale) e i vari elementi della logica verticale (attività, risultati, obiettivi). *È tale intreccio che viene presentato sotto forma di matrice.*
- ii. **Attività-responsabilità e attività-tempi:** dalla *selezione delle attività all'attribuzione di responsabilità e al calendario di esecuzione*. Le attività identificate attraverso la costruzione del QL possono essere elencate di nuovo in varie tabelle, dove costituiscono il riferimento per l'attribuzione delle responsabilità ai vari soggetti chiamati a svolgere i diversi ruoli e, inoltre, per la stima dei tempi necessari per la loro realizzazione.
- iii. **Elementi del QL-criteri di monitoraggio e valutazione:** una volta formulato il progetto, gli elementi del QL possono essere messi in relazione tra loro per agevolare gli *esercizi di monitoraggio e valutazione* e, in particolare, i seguenti criteri vengono presi in considerazione: rilevanza, efficienza, efficacia, impatto, sostenibilità.

IL QUADRO LOGICO

	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Ipotesi
Obiettivi generali				
Scopo (obiettivo specifico)				
Risultati				
Attività		Mezzi	Costi	
				Precondizioni

LOGICA VERTICALE	Le quattro componenti (caselle) della prima colonna rappresentano la cosiddetta "logica verticale", prima definita nell'elenco dei binomi logici ed operativi come binomio mezzi/fini.
LOGICA ORIZZONTALE	Le caselle della prima riga orizzontale rappresentano la cosiddetta "logica orizzontale" e forniscono in primo luogo le informazioni (sotto forma di indicatori) che permettono di misurare l'attuazione e gli esiti del progetto, le modalità di verifica degli stessi indicatori e il "quadro delle incertezze", espresso sotto forma di ipotesi (ultima casella).

FORMULAZIONE DEL PROGETTO



Elaborazione e la stesura del testo definitivo, in cui si sviluppano nel dettaglio tutti gli elementi del progetto.

Il documento finale sarà il testo ufficiale del progetto, ossia quello che verrà presentato alla Commissione Europea (o al rispettivo ente finanziatore).

Il testo definitivo del progetto, in genere, è composto da:

- (i) *una breve sintesi dell'intervento;*
- (ii) *la descrizione dettagliata del progetto.*

Ogni Programma o call richiede specifiche modalità, informazioni, documentazioni per la composizione del dossier, elementi indispensabili affinché il progetto venga preso in esame.





FORMULAZIONE DEL PROGETTO

FATTIBILITA'	<i>Verificare che il progetto sia realizzabile.</i> Si analizzano tutte le condizioni interne (coerenza con la mission dell'organizzazione proponente, le risorse tempo, persone, finanze) ed esterne ossia tutte quelle condizioni che, pur essendo apparentemente estranee al progetto, possono in qualche modo impedirne il corretto svolgimento o renderne difficile la realizzazione o il raggiungimento degli obiettivi individuati.
VALUTAZIONE EX ANTE	<i>Valutazione preliminare del progetto così come formulato.</i> In questo modo è possibile già in fase di formulazione correggere quegli aspetti che con grande probabilità potrebbero compromettere la realizzazione del progetto stesso (ad esempio gli obiettivi sono ben specificati e coerenti con l'analisi di scenario, le azioni previste sono legate agli obiettivi).

FINANZIAMENTO

Una volta pronto, il testo del progetto viene presentato alla Commissione Europea/ente finanziatore per la richiesta del contributo per la realizzazione.

Il progetto viene quindi analizzato e, infine, l'ente finanziatore si pronuncerà sull'approvazione o sul rigetto della proposta di finanziamento. La durata di questa fase è variabile e dipende dalle procedure di selezione adottate dai diversi programmi/call di riferimento.

Se la fase di selezione va a buon fine, prende avvio la fase di negoziazione alla conclusione della quale l'ente finanziatore e l'ente proponente firmano un contratto che vincolerà le parti per tutta la durata del progetto.



REALIZZAZIONE

Implementazione del Progetto: in questa fase vengono mobilitate tutte le risorse necessarie per la realizzazione delle attività. Viene inoltre ufficializzato il team del progetto (locale ed internazionale) e vengono validate e programmate le attività previste.

Nella fase di realizzazione del progetto sono importanti due elementi:

- la **Gestione** del progetto (finanziaria, del personale, dei materiali, ecc.)
- il **Monitoraggio**, ossia la costante opera di confronto sull'andamento delle attività realizzate (la raccolta della documentazione che permettono di individuare eventuali “distorsioni” del progetto e, quindi, possibili soluzioni per non comprometterne la realizzazione).

È dunque una fase di valutazione intermedia del progetto che si avvale dell'uso degli indicatori oggettivi di misurabilità definiti in fase di progettazione.

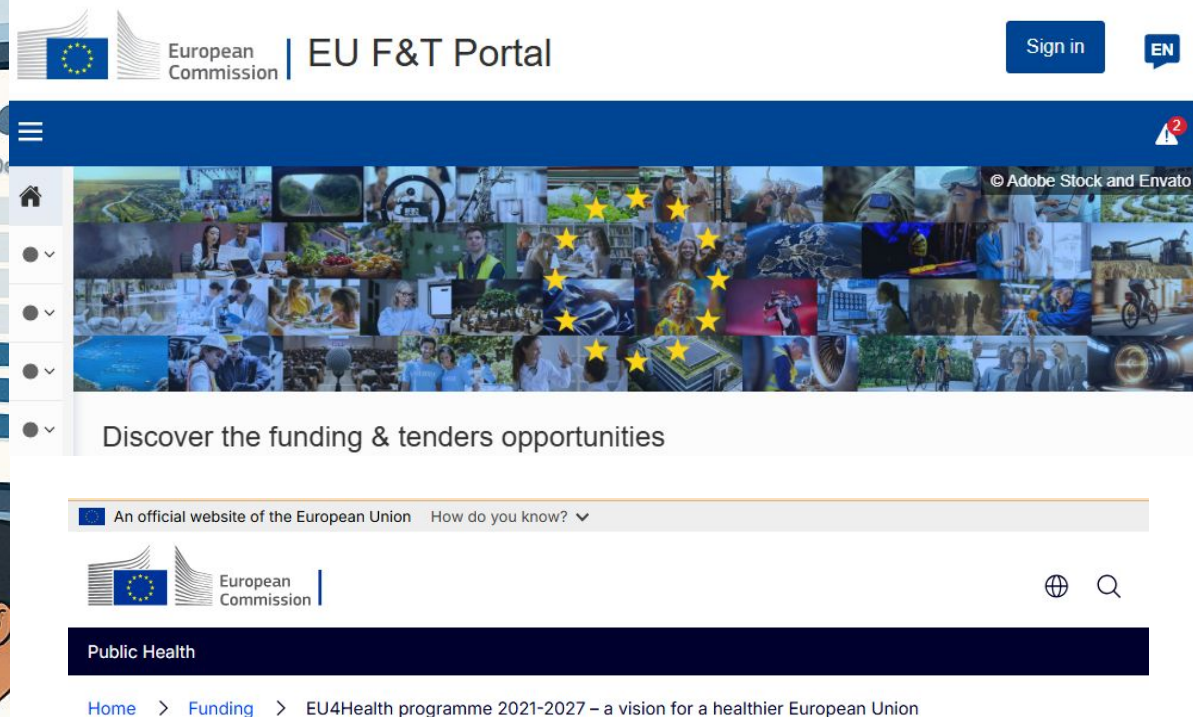


VALUTAZIONE



Processo di **misurazione, raccolta e documentazioni relative all'andamento del progetto**. Tuttavia, il fine della valutazione realizzata in seguito alla fine del progetto è di ***verificare che si siano raggiunti gli obiettivi programmati.***

La valutazione rientra e fa parte integrante del ciclo del progetto, nella fase di identificazione viene realizzata la valutazione ex ante mentre nel corso dell'implementazione del progetto si realizza il monitoraggio come valutazione intermedia. A queste seguono la valutazione finale e la valutazione ex-post.



EU4Health programme 2021-2027 – a vision for a healthier European Union

HORIZON-HLTH-2027-01-STAYHLTH-01: Addressing disabilities through the life course to support independent living and inclusion

Call: Cluster 1 - Health (Single stage - 2027/1)

Specific conditions

<i>Expected EU contribution per project</i>	The Commission estimates that an EU contribution of between EUR 6.00 and 8.00 million would allow these outcomes to be addressed appropriately. Nonetheless, this does not preclude submission and selection of a proposal requesting different amounts.
<i>Indicative budget</i>	The total indicative budget for the topic is EUR 50.00 million.
<i>Type of Action</i>	Research and Innovation Actions
<i>Eligibility conditions</i>	<p>The conditions are described in General Annex B. The following exceptions apply:</p> <p>In recognition of the opening of the US National Institutes of Health's programmes to European researchers, any legal entity established in the United States of America is eligible to receive Union funding.</p> <p>If projects use satellite-based earth observation, positioning, navigation and/or related timing data and services, beneficiaries must make use of Copernicus and/or Galileo/EGNOS (other data and services may additionally be used).</p>
<i>Award criteria</i>	<p>The criteria are described in General Annex D. The following exceptions apply:</p> <p>The thresholds for each criterion will be 4 (Excellence), 4 (Impact) and 4 (Implementation). The cumulative threshold will be 12.</p>

https://drive.google.com/file/d/1pCHeyzlycRsXc3Y3DE_Jp4ujfZJV4KO_/view?usp=drive_link

CR/CV&NCD-g-25-16 A European flagship initiative leveraging AI and health data for cardiovascular health and related non-communicable diseases: Advancing Risk Prediction, Prevention, Treatments, Personalised Care and Rehabilitation

POLICY CONTEXT

In the Union, non-communicable diseases ('NCDs') are responsible for approximately 86% of all deaths, placing a significant burden on citizens' lives, health systems, and economies.

Cardiovascular diseases ('CVDs') are the single largest contributor to the NCD burden, causing over 3.9 million deaths annually in Europe and more than 6 million new cases each year in the Union alone. Often coexisting with or driven by comorbid diseases like cancer, cancer treatments, or conditions such as diabetes, obesity, metabolic disease, and hypertension, they represent not only a clinical endpoint but also a sentinel for wider chronic disease and morbidity risk.

In this context, cardiovascular health becomes a proxy for broader metabolic and chronic health, shaped by genetic predispositions, social and environmental determinants, and modifiable risk factors, such as unhealthy diet linked poor nutrition, and the high intake of salt, sugar and saturated fat or highly processed food. Preserving cardiovascular health means intervening early and intelligently to prevent disease escalation across the spectrum of interrelated NCDs.

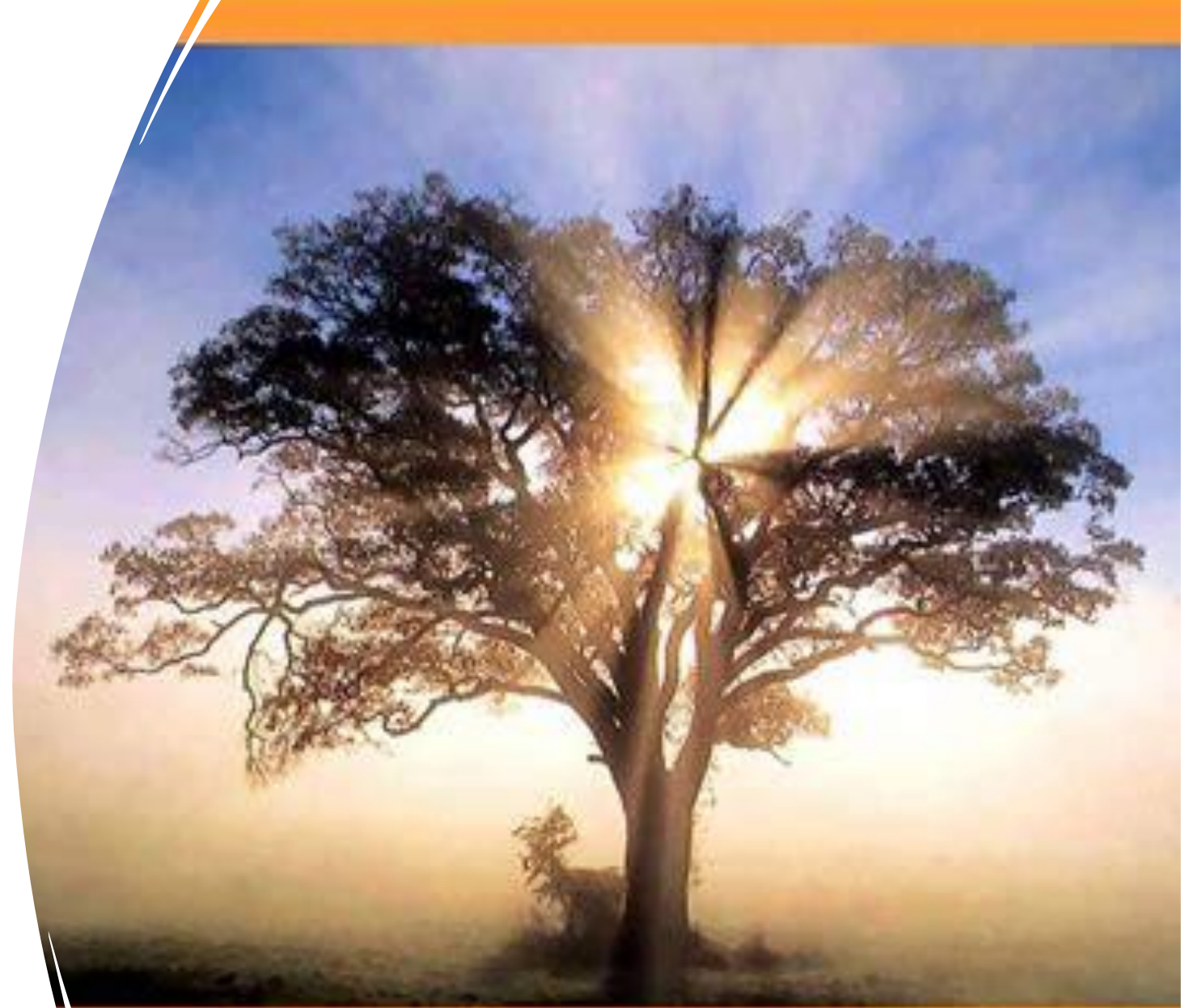
ALBERO DEI PROBLEMI

- Con l'aiuto di tutti i partner e dei beneficiari (quest'ultimi quando possibile), vengono identificati i problemi e le esigenze legati alla nostra idea progetto.

- **L'albero dei problemi rappresenta la collocazione dei problemi individuati in un diagramma di causa-effetto** (ovvero determinare cosa provoca cosa e cosa è provocato di qualcos'altro), rappresentato in senso verticale dal basso verso l'alto.

- Occorre controllare accuratamente i legami causa-effetto tra i diversi problemi in quanto costituiscono la base della futura progettazione.

-



L'albero dei problemi

ALBERO DEI PROBLEMI

- **Identificare i diversi problemi e sceglierne uno da cui partire.**
- **Individuare un secondo problema in relazione al primo** e definire se esso sia: - causa del primo, nel qual caso è posto graficamente ad un livello inferiore - effetto del primo, nel qual caso è posto graficamente ad un livello superiore - né causa né effetto, nel qual caso si pone sullo stesso piano.

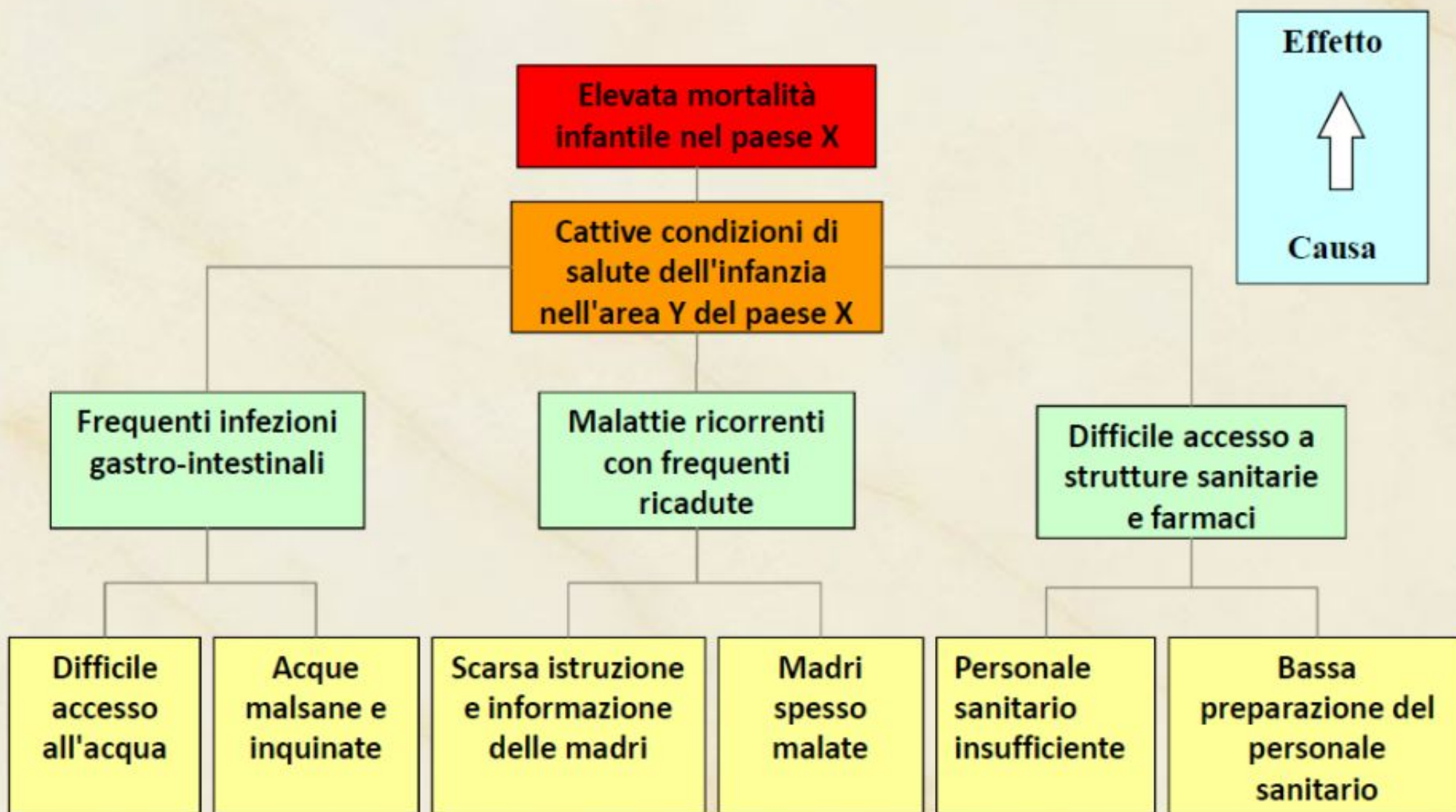
Può darsi che lo stesso problema si presenti nelle diverse radici dell'albero, o appaia come causa di due o più problemi diversi, rendendo difficile la logica verticale sulla quale si sviluppa l'albero dei problemi.

Si devono andare ad approfondire le cause del problema, in modo tale da aprire i rami dell'albero verso il basso (seguendo la metafora sono le radici del problema), si otterranno così i risultati.

Nella parte più alta ci saranno le conseguenze, che però tendenzialmente saranno meno e saranno le questioni più ampie, non quelle che raggiungerà un singolo progetto. **Sono i cosiddetti obiettivi generali.**

Una volta completato l'albero, si identifica un unico problema focale, che sarà lo scopo anche chiamato obiettivo specifico: il perché del progetto.

L'albero dei problemi



ALBERO DEI PROBLEMI

- **descrivere il problema in modo diretto**, senza ricorrere ad una terminologia specialistica: un problema descritto in maniera esplicita (esempio "accompagnamento nel sostegno scolastico dei bambini in condizioni di disagio") aiuta l'analisi delle possibili cause ed effetti e favorisce l'individuazione del conseguente obiettivo;
- **astenersi dalle valutazioni personali** (es. "l'Ente X è incompetente"; in questo caso il problema può essere invece "l'Ente X non è in grado di svolgere questa attività");
- **evitare le affermazioni generiche**, è opportuno specificare meglio il problema o l'esigenza anche con l'ausilio di dati e citando sempre le fonti;
- **è consigliabile che si approfondiscano il contesto e gli ulteriori problemi strutturando un articolato albero dei problemi, renderlo poi albero degli obiettivi**, scegliendo successivamente le attività da avviare (con particolare attenzione ai costi e tempi che comporteranno). Il bisogno quindi si traduce in obiettivi e poi risultati.

ALBERO DEGLI OBIETTIVI

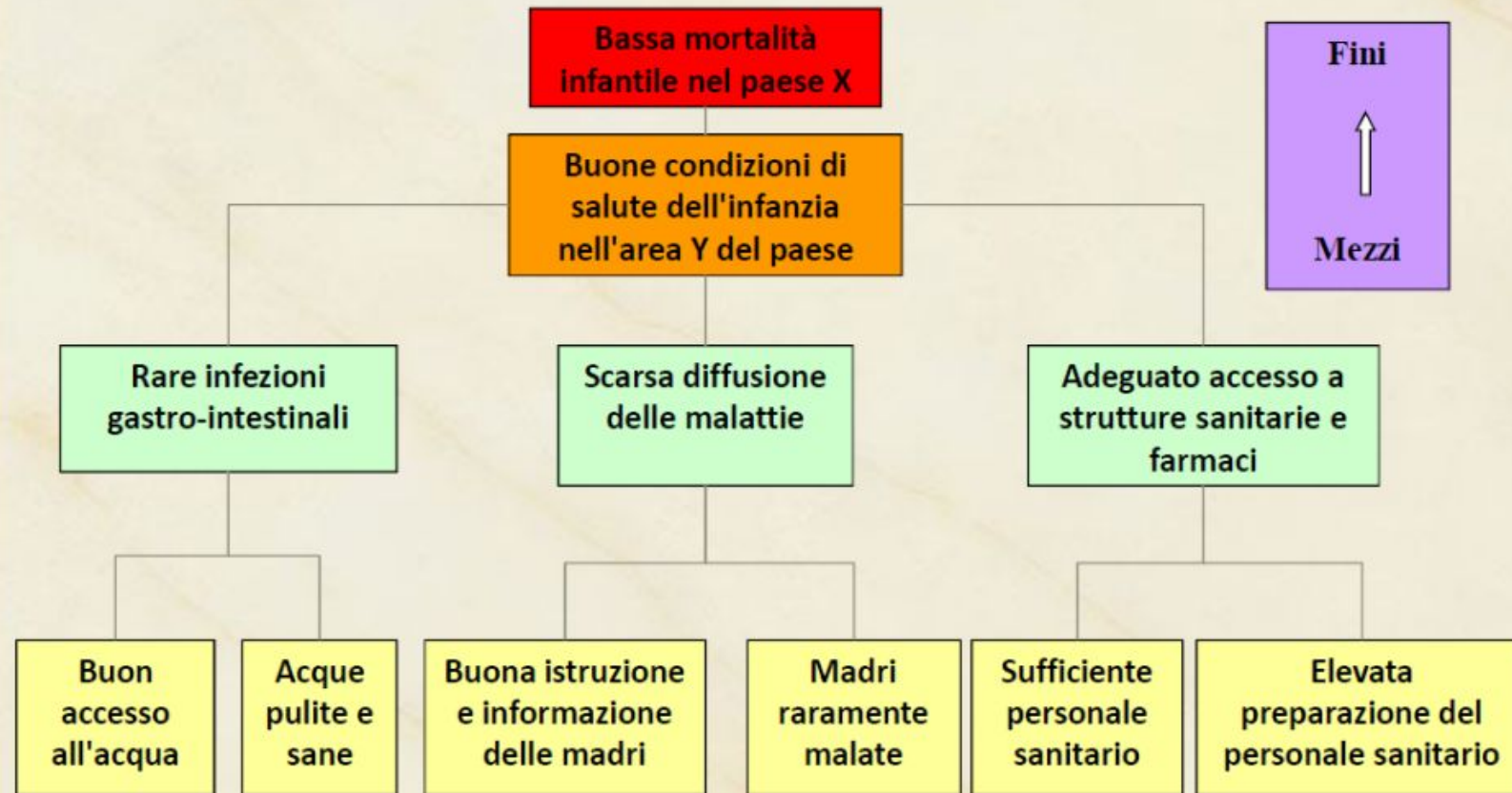
L'analisi degli obiettivi parte dall'albero dei problemi per rappresentare in un albero degli obiettivi la situazione attesa futura che deriverebbe dalla piena soluzione dei problemi rilevati ed analizzati.

È la *trasformazione dei problemi* (condizione "negativa" attuale) in *obiettivi* (condizione futura desiderata auspicabilmente "positiva"). Se prima si pensava ai rapporti causa- effetto, adesso si pensa ai mezzi per ottenere gli scopi, agli aspetti positivi. Ribaltando il problema e scrivendo l'obiettivo come se fosse raggiunto: l'albero degli obiettivi rispecchierà un quadro della situazione desiderata.



ALBERO DEGLI OBIETTIVI

L'albero degli obiettivi



IL QUADRO LOGICO

Obiettivi generali: costituiscono il terzo ed ultimo livello dei prodotti delle attività. **Gli obiettivi generali (o di sviluppo) possono essere più di uno**, costituiscono il prodotto più lontano nel tempo del progetto e si riferiscono a una prospettiva di sviluppo complessivo della zona di intervento, giustificando l'esistenza stessa del progetto. Devono essere **coerenti con la "politica" e con le priorità del programma di riferimento**. Il progetto, da solo, non può realizzare gli obiettivi generali, il raggiungimento dei quali richiede un insieme di progetti e programmi collegati. Di conseguenza, gli obiettivi generali riguardano una prospettiva che supera il ciclo di vita del progetto e i gestori del progetto contribuiscono parzialmente al raggiungimento degli stessi.

Obiettivi specifici: gli obiettivi specifici indicano la situazione positiva (opposta alla situazione negativa, stato iniziale dell'intervento) caratterizzata dagli obiettivi sostenibili per il gruppo beneficiario. È la diretta conseguenza della realizzazione e utilizzazione da parte dei beneficiari dei risultati attesi del progetto. I gestori del progetto sono responsabili del suo pieno raggiungimento.

Risultati: costituiscono il primo livello dei prodotti delle attività. **Ogni scopo di un progetto deve essere supportato da almeno un risultato**. I risultati sono opere e servizi che, se realizzati, condurranno al raggiungimento dello scopo del progetto.

Attività: sono **le azioni necessarie per trasformare i mezzi in risultati**. I mezzi sono costituiti dalle risorse umane, fisiche e finanziarie.

	LOGICA DI INTERVENTO
OBIETTIVI GENERALI	
OBIETTIVI SPECIFICI	
RISULTATI	
ATTIVITA'	

IL QUADRO LOGICO 2

Indicatori: gli indicatori “obiettivamente verificabili” presentano, rispetto al gruppo dei beneficiari, le variazioni delle grandezze. I progressi si misureranno in relazione al tempo e al luogo e si riferiranno sempre alla situazione di partenza e ai vari traguardi (periodici e finale). Gli indicatori devono essere limitati in numero e complessità, relativi a ciascun livello della logica verticale, chiari, elaborati in modo partecipativo con i diretti interessati/beneficiari.

Fonti di verifica: le relazioni o report del progetto, le statistiche, le indagini specifiche potranno essere le fonti note di verifica dell'informazione relativa all'indicatore.

Rischi: la gestione dell'incertezza e la riflessione sulla probabilità del verificarsi di eventi sono cruciali per la preparazione e la gestione di progetti. **I rischi da identificare descrivono le condizioni esterne (fattori) importanti per la riuscita dell'intervento, ma che non sono controllabili dallo stesso intervento (attraverso delle misure di mitigazione).** Si applicano a livello delle attività, dei risultati e dell'obiettivo specifico. Durante la fase di preparazione, si dovrà esaminare la probabilità di tali fattori e abbandonare la progettazione o riformulare il progetto se si saranno identificate delle condizioni cruciali ma difficilmente realizzabili, denominate ipotesi fatali (killer assumptions).

Precondizioni: si tratta di **fattori esterni che devono realizzarsi/essere presenti precedentemente all'inizio del progetto** e ne condizionano l'avvio.

INDICATORI	STRUMENTI DI VERIFICA	IPOTESI/CONDIZIONI ESTERNE
MEZZI	COSTI	
		PRECONDIZIONI

IL CRONOPROGRAMMA

Completato il Quadro Logico, le attività elencate nella colonna di sinistra possono facilmente essere ricopiate in una nuova tabella: il **Foglio di Gantt**, (chiamato anche Timesheet o cronoprogramma).

Il cronoprogramma è scritto per stabilire in modo convenzionale attività fasi e tempi ed il chi fa che cosa, inoltre è utile anche al fine di considerare lo sviluppo esecutivo del progetto nel caso si presentino ritardi o sospensioni per “variabili interne”.

IL CRONOPROGRAMMA

- 1. Lista delle Attività.** Le attività descritte nel QL riassumono quello che il progetto si propone di mettere in atto per raggiungere i propri obiettivi. Una volta individuate le attività, si procede alla divisione di ciascuna di esse in compiti operativi, dividere un'attività nelle sue sotto-attività. Ogni compito, quindi, può essere assegnato ad una persona o ad un gruppo di lavoro.
- 2. Definire le Competenze.** Una volta individuati i compiti è possibile specificare la tipologia delle competenze necessarie per realizzarli.
- 3. Concordare i compiti.** Con la ripartizione dei compiti si definiscono le responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi di ogni membro della partnership, la ripartizione deve prendere in considerazione le capacità, le competenze e l'esperienza di ognuno.
- 4. Indicare i tempi.** La sequenza temporale indica in quale ordine le attività devono essere eseguite, la divisione di competenze e le interdipendenze tra un'attività e l'altra.

LAVORO DI GRUPPO N. 1



LAVORO DI GRUPPO

PARTIRE DA UN BISOGNO CHE EMERGE DALLA CALL DI RIFERIMENTO E COSTRUIRE:

- ALBERO DEI PROBLEMI,
- ALBERO DEGLI OBIETTIVI E
- RELATIVO QUADRO LOGICO

- SLIDE COME SI PRESENTA UN PROGETTO
- FILE QUADRO LOGICO

	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Ipotesi
Obiettivi generali				
Scopo (obiettivo specifico)				
Risultati				
Attività		Mezzi	Costi	
				Precondizioni