
E-MANUAL

GUIDA ALLA PROGETTAZIONE EU NEL SETTORE SANITARIO E SOCIO-SANITARIO

2.9 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:



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):

