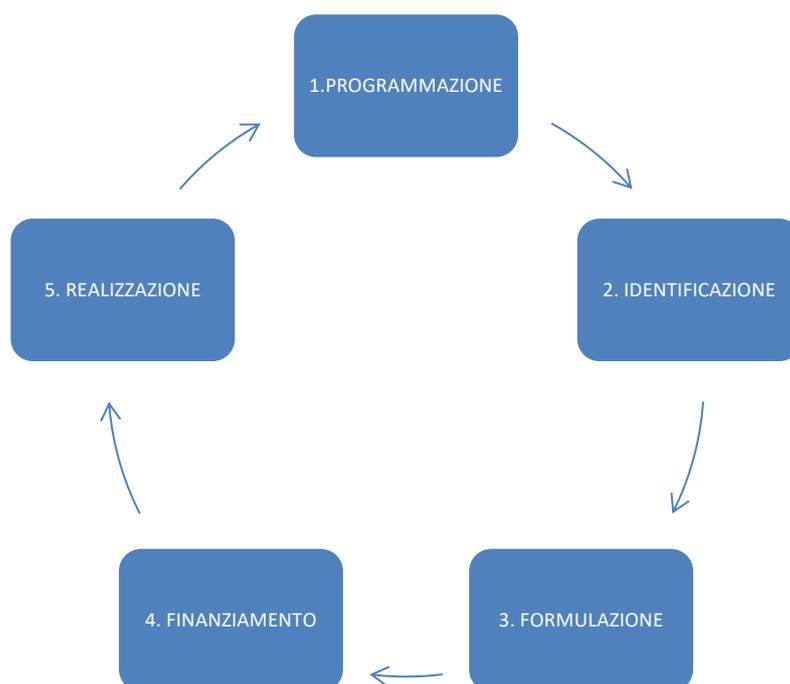

E-MANUAL

TOOLKIT – GUIDA ALLA PROGETTAZIONE EU NEL SETTORE SANITARIO E SOCIO-SANITARIO

T.2 I METODI DELLA PROGETTAZIONE E LE FASI PROGETTUALI

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** -:



Le Fasi del Progetto sono progressive: in generale non è possibile iniziare una fase se non è completata quella precedente, occorre una specie di "validazione" da parte del gruppo di progettisti e dell'organizzazione per procedere da una fase a quella successiva.

È detto “**ciclo**” poiché **la valutazione conclusiva trasferisce l'esperienza degli interventi appena conclusi nella progettazione degli interventi futuri** (feedback, riprogettazione, ecc.). Spesso progettando si pensa che "Scomporre un progetto" sia una "fatica" inutile, ma prevedere le Fasi del Progetto consente di definire e focalizzare le azioni chiave, le informazioni necessarie, la responsabilità ad ogni livello, garantendo una corretta divisione dei compiti e delle azioni necessarie. Inoltre, **il grande vantaggio del PCM, trattandosi di un percorso ciclico, è che consente una verifica continua nelle varie Fasi di Progetto** (ben distinte e definite), 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. Consente quindi di mettere tutte le informazioni che servono per il progetto sul tavolo, in modo tale da poter valutare tutte le idee durante tutto il ciclo 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 PCM

È bene sottolineare che **il PCM** non è un qualcosa di rigido ed avulso dal contesto, ma bensì una **metodologia di riferimento per la gestione dei progetti che è possibile** (anzi auspicabile) **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: (i) identificare e mettersi d'accordo sulle *finalità principali del progetto*; (ii) 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.

IDENTIFICAZIONE DEI PARTNER DI PROGETTO

I partner – e i Paesi ammissibili – sono sempre dettagliati all'interno della call. Quindi, è 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.

Il PM, tendenzialmente indicato dal capofila, deve essere una persona con una buona esperienza nella materia in questione e che abbia già esperienza nel coordinamento di progetti europei.

Particolarmente complessa risulta la ricerca dei partner transnazionali, se non abbiamo già reti europee con cui collaboriamo e soprattutto se siamo alla prima esperienza. Spesso capita che la ricerca partner venga fatta a pochi giorni dalla scadenza del bando, non vanifichiamo lo sforzo progettuale con l'assenza dei partner. Non dimentichiamo

che la produzione di documentazione formale può richiedere dei tempi realizzativi che non possiamo prevedere.

È quindi importante sottolineare che le caratteristiche ed il numero dei partner costituiscono uno degli elementi più importanti ai fini dell'approvazione del progetto e della sua riuscita; perciò, questa fase deve essere affrontata con tempi e metodi adeguati.

Ai fini della ricerca dei partner, come primo passaggio, 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. il nome bando (e programma) a cui si vuole partecipare*
- 2. la scadenza dello stesso*
- 3. gli obiettivi*
- 4. le attività finanziabili*
- 5. la bozza del piano di attività (compresa la metodologia di svolgimento e i risultati previsti)*
- 6. la durata*
- 7. il 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. la tipologia dei partner che si cercano*

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**.

Il passaggio successivo sarà quello di inviare ai soggetti selezionati il riassunto del progetto, il curriculum dell'Ente/organizzazione e successivamente contattarli telefonicamente.

Qualora il partner si dimostri interessato si provvederà a:

- chiedere, nella pianificazione generale delle attività, ove si sentano di poter contribuire in modo forte dimostrando di averne esperienza pregressa e capacità specifica;
- inviare un documento word che riporti pedissequamente tutte le informazioni richieste ai partner nel formulario di presentazione del progetto (il documento dovrà essere compilato da ciascun partner secondo le indicazioni riportate ed inviato al coordinatore di progetto per il relativo completamento della parte del formulario riservata ai partner)
- inviare ai partner un foglio excel con indicate le tipologie di spesa previste da progetto (in base alle diverse azioni), chiedendo di indicare i costi da imputare alle diverse voci di spesa
- per alcune call sarà necessario trasmettere il fac-simile della lettera di adesione che dovrà esservi restituito compilato e firmato congiuntamente al curriculum della persona "di contatto".

Al fine di rispettare le tempistiche e la deadline della call, è importante fissare uno scadenziario da condividere coi partner, in modo da poter reperire tutte le informazioni nei tempi utili.

Nella scelta dei partner, è sicuramente un vantaggio aggiunto conoscere già i partner che si intendono coinvolgere, in quanto questo aspetto consente non solo una gestione migliore del progetto nella fase realizzativa, ma anche nella fase propositiva.

IDENTIFICAZIONE DEL PROGETTO

In questa fase, in primo luogo debbono essere considerati il **contesto** e lo **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.

In genere, nella fase di identificazione del progetto si procede all'**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 processo di elaborazione e applicazione si basa sui seguenti binomi:

- i. **Causa-effetto:** si parte dall'*analisi del contesto, la situazione negativa che si intende fronteggiare e contribuire a migliorare e cambiare*. Il primo stadio è costituito dall'**identificazione dei problemi** (in generale quelli che verranno espressi come bisogni che giustificano la concezione e realizzazione del progetto), per passare allo stadio successivo costituito dalla selezione degli stessi. Il processo è facilitato dall'utilizzazione di una rappresentazione grafica sotto forma di *diagramma o "albero" dei problemi* (lo vedremo più avanti), 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' <i>identificazione dei mezzi in direzione della realizzazione degli obiettivi</i> . Le componenti della concatenazione sono: i mezzi da allocare, le attività da realizzare, i risultati attesi, gli obiettivi da perseguire.
iv.	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 <i>tale intreccio che viene presentato sotto forma di matrice</i> .
v.	Attività-responsabilità e attività-tempi: dalla <i>selezione delle attività all'attribuzione di responsabilità e al calendario di esecuzione</i> . 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.
vi.	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 <i>esercizi di monitoraggio e valutazione</i> e, in particolare, i seguenti criteri vengono presi in considerazione: rilevanza, efficienza, efficacia, impatto, sostenibilità.

Il QL si presenta sotto forma di una matrice:

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	STRUMENTI DI VERIFICA	IPOTESI/CONDIZIONI ESTERNE
OBIETTIVI GENERALI				
OBIETTIVI SPECIFICI				
RISULTATI				
ATTIVITA'		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).

Il significato delle componenti del QL si può così presentare:

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**. Le opere e i servizi che costituiscono i risultati, 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.

Indicatori: gli **indicatori "obiettivamente verificabili"** presentano, rispetto al gruppo dei beneficiari, le variazioni delle grandezze. I progressi si misureranno in relazione al

tempo, al luogo, e si riferiranno sempre alla situazione di partenza e ai vari traguardi (annuale 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: i rapporti 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 dovranno esaminare le probabilità di realizzazione 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.

FORMULAZIONE DEL PROGETTO

La fase successiva all'identificazione è quella della formulazione del progetto, ossia **l'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. Quindi il testo finale del progetto dovrà sempre essere elaborato tenendo in considerazione le procedure richieste dall'ente finanziatore, sapendo che la non attuazione di tutte le procedure burocratiche potrebbe bloccare la valutazione dei contenuti del progetto.

In questa fase, inoltre, è bene ragionare anche in termini di:

- **Fattibilità:** cioè *verificare che il progetto, così come identificato, sia realizzabile*. In particolare, 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:** la valutazione realizzata in questo momento del ciclo del progetto ha come finalità quella *di valutare preliminarmente, e con forte sforzo di astrazione, il progetto così come formulato*. 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, ecc.).

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, che in alcuni casi possono chiedere all'ente proponente di apportare modifiche al progetto (e/o a budget) presentato. **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

La fase di realizzazione è quella in cui, una volta ottenuto il finanziamento, il progetto viene effettivamente implementato. 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

Così come il monitoraggio, **anche la valutazione può essere definita un processo di misurazione, di raccolta e di 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, ma occorre sottolineare che sono più di uno i momenti nel PCM in cui è possibile e opportuno implementare un'attività valutativa. Infatti, come detto, 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.

Valutazione finale: la valutazione finale si colloca, dal punto di vista temporale, nel momento in cui il progetto è appena terminato o terminato da poco tempo. In questo caso **l'oggetto della valutazione è l'obiettivo specifico del progetto e, in particolare, il grado di raggiungimento dei risultati attesi**, alla luce delle modalità con cui sono state portate a termine le attività previste.

Valutazione ex post: La valutazione ex post viene realizzata dopo un certo lasso di tempo dalla fine del progetto, un anno o un tempo più prolungato a seconda della complessità del progetto. Si parla, in questo caso, di **valutazione d'impatto**, ed è *questa la tipologia di valutazione che permette di esprimere un giudizio circa il grado di raggiungimento dell'obiettivo generale.*