



**Laboratorio di euro
progettazione - dalla
metodologia alla messa
in pratica**

PORTA FUTURO LAZIO

 /portafuturo lazio

 @pf_lazio

 pflazio

PROGRAMMA



- Presentazione dei partecipanti e dei contenuti del seminario
- 1824,3 miliardi di euro?!?
- Definizioni fondamentali
- Il Project-Cycle-Management: le fasi del ciclo di progetto, gli attori ed il ruolo del progettista quale promotore dello sviluppo locale
- La fase di analisi e di progettazione: stake-holders, albero dei problemi e degli obiettivi, strategie. La costruzione del Quadro Logico (QL): la logica di intervento, il ruolo degli indicatori, le fonti/mezzi di verifica e ipotesi
- Dalla teoria alla messa in pratica

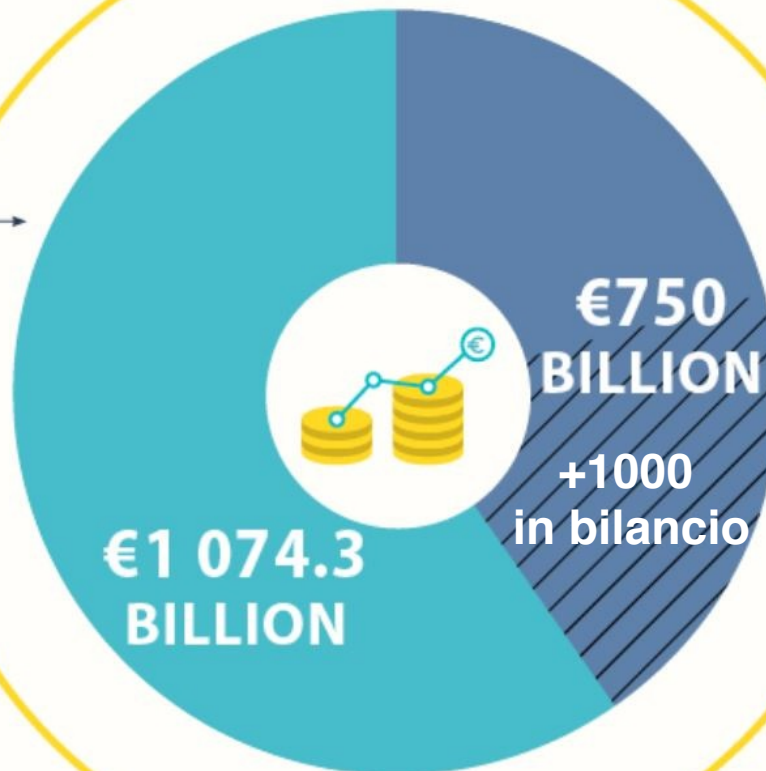
Overall budget 2021-2027



Multiannual financial framework (MFF)

The EU's 7-year budget

Total
€1 824.3
BILLION



Per il rilancio dell'economia travolta dalla crisi pandemica. L'Italia avrà accesso a una quota di 209 miliardi, fetta che equivale al 27,8% dell'intero importo.

Next Generation EU (NGEU)

COVID-19 recovery package front-loaded over the first years

- €390 bn grants
- €360 bn loans

Capital raised on financial markets



Next Generation Eu è uno strumento per il rilancio dell'economia Ue dal tonfo del Covid-19, incorporato in un bilancio settennale 2021-2027 del valore di circa **1.800 miliardi di euro** (i 750 di Next Generation più gli oltre 1000 miliardi a budget).

Il provvedimento è noto anche come Recovery fund, dicitura ereditata dal progetto embrionale di un «fondo per la ripresa» e, oggi, frutto della sovrapposizione che si tende a creare con l'architettura del pacchetto: **il Recovery e resiliency facility**, il Dispositivo europeo per la ripresa e la resilienza, cardine di Next Generation Eu con la sua dotazione di **672,5 miliardi di euro spartiti fra 360 miliardi di prestiti e 312,5 miliardi di sovvenzioni**.



I restanti 75,5 miliardi, sul pacchetto finale di 750, sono distribuiti fra React Eu (47,5 miliardi), **Orizzonte Europa** (5 miliardi), **Fondo InvestEu** (5,6 miliardi), **Sviluppo rurale** (7,5 miliardi), il fondo per la transizione giusta (10,5 miliardi) e RescEu (1,5 miliardi)

La novità più dirompente è che l'intera somma di 750 miliardi di euro verrà raccolta sui mercati con **l'emissione di debito comune, garantito in solido da tutti i paesi della Ue.**



I singoli piani nazionali dovranno rispettare dei criteri predefiniti, concentrando progetti di investimento e spesa su alcune flagship areas, aree di punta:

- energie pulite e rinnovabili,
- efficienza energetica degli edifici,
- trasporti sostenibili,
- dispiegamento di banda larga,
- digitalizzazione della PA,
- sviluppo del cloud e dei processori sostenibili,
- istruzione e formazione per le cosiddette skills digitali.

Come è facile intuire, la Commissione dà **priorità assoluta** a **digitale e transizione ecologica**, destinatarie di un **tetto minimo di spesa nei piani nazionali**: ogni stato deve indirizzare **almeno il 37% della spesa a questioni climatiche** e **almeno il 20% al potenziamento della transizione digitale**.

MFF 21-27 importi aggiornati e voci di spesa



MERCATO UNICO, INNOVAZIONE E AGENDA DIGITALE 187,4 mld

- 1 Ricerca e innovazione
- 2 Investimenti strategici europei
- 3 Mercato unico
- 4 Spazio



COESIONE E VALORI 442,4 mld

- 5 Sviluppo regionale e coesione
- 6 Unione economica e monetaria
- 7 Investire nelle persone.
Coesione sociale e valori



RISORSE NATURALI E AMBIENTE 378,9 mld

- 8 Agricoltura e politica marittima
- 9 Ambiente e azione per il clima



MIGRAZIONE E GESTIONE DELLE FRONTIERE 34,9 mld

- 10 Migrazione
- 11 Gestione delle frontiere



SICUREZZA E DIFESA 27,5 mld

- 12 Sicurezza
- 13 Difesa
- 14 Risposta alle crisi



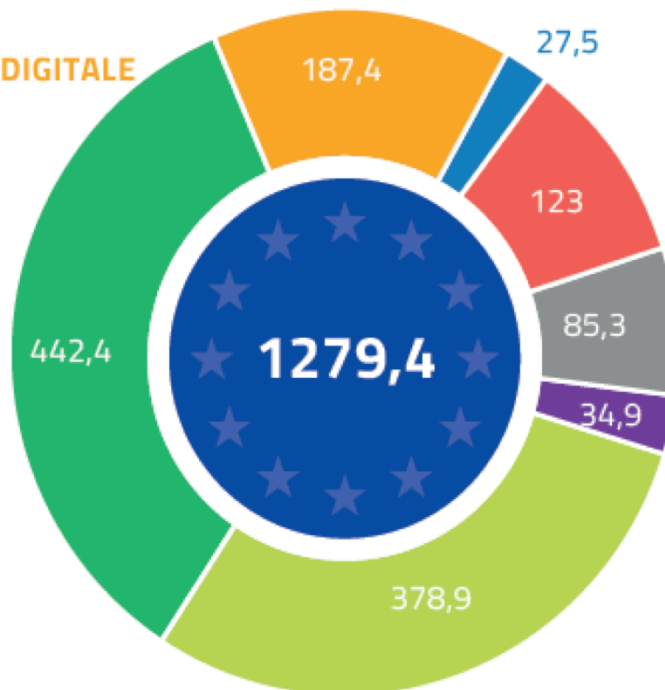
VICINATO E RESTO DEL MONDO 123 mld

- 15 Azioni esterne
- 16 Assistenza preadesione



PUBBLICA AMMINISTRAZIONE EUROPEA 85,3 mld

- 17 Pubblica amministrazione europea



In miliardi di euro, stanziamenti di impegno
espressi al prezzo attuale

Indicatori



target europeo/dato regionale



Investimenti in R&S sul PIL



Target Ue 3%

RER 2%



Riduzione del tasso di abbandono scolastico



Target Ue <10,5%

RER 10,5%



Riduzione disoccupazione giovanile



Target Ue <15%

RER 17,8%



Incremento del numero di laureati



Target Ue >40%

RER 34%



Tasso di occupazione



Target Ue >75%

RER 71%



Riduzioni delle emissioni di gas effetto serra (*rispetto ai livelli del 1990*)



Target Ue -40%

RER -10%



Quota di energie rinnovabili sul totale energia consumata



Target Ue >32%

RER 12%



Miglioramento dell'efficienza energetica



Target Ue >32,5%

RER 21%

L'europrogettazione



Legge n.4 del 2013: professione non organizzata in ordini o collegi

Definizione Regione Lombardia

L'Euro-progettista è la figura preposta all'acquisizione e gestione delle risorse per la realizzazione di attività, individuandone le opportunità di finanziamento di derivazione comunitaria.

Raccoglie ed analizza le esigenze dei clienti (interni ed esterni all'organizzazione) e del contesto locale di riferimento, individuando i programmi e linee di finanziamento più adatti a soddisfare tali esigenze.

Ricerca partner nazionali e transnazionali per la realizzazione delle attività; elabora l'idea progettuale; stende e presenta il progetto, rispettando i requisiti formali e di merito richiesti dal bando; predispone, in stretto raccordo con i partner, il piano finanziario.

Definizioni di Progetto



- “Uno sforzo **temporaneo** intrapreso per creare un **prodotto o un servizio univoco**” (PMI - Project Management Institute, 1996)
- Sforzo complesso, comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni, con **obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti**” (Russel D. Archibald, 1994)
- “Un insieme di **sforzi coordinati** nel tempo” (Kerzner, 1995)
- “Un **insieme di persone** e di altre risorse temporaneamente riunite per raggiungere uno specifico obiettivo, di solito con un budget determinato ed entro un periodo stabilito” (Graham, 1990)
- Il progetto è un’impresa **complessa, unica** e di **durata determinata**, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità” (ISIPM)



Definizioni di Progetto europeo

È la risposta a un bisogno/esigenza/necessità di un determinato **target/beneficiari**

È la soluzione ad un problema **specifico**

E' uno strumento per l'attuazione delle policies europee

Caratteristiche



La realizzazione di un prodotto finale, un servizio o comunque un **OUTPUT**, tipicamente definibile in termini di ***tempo, costo e qualità*** (il *triplo vincolo*)

La **TRANSNAZIONALITÀ** (o valore aggiunto europeo): ovvero la necessità di **affrontare sfide comuni** ai Paesi Europei **attraverso risposte condivise** che valorizzino competenze diverse provenienti da sistemi Paese eterogenei (sfruttando il diverso grado di capacità dei Paesi Europei nel risolvere problematiche di interesse europeo): **per questo motivo spesso si finanzia il trasferimento e testing di buone pratiche già sviluppate**)

Buona proposta progettuale

- 
- **Bontà formale**
 - **rispetto dei requisiti richiesti del bando** (ammissibilità e presentazione)
 - **Bontà sostanziale**
 - **utilità del progetto** (coerenza rispetto al contesto, risponde ai bisogni)
 - **fattibilità del progetto** (capacità dell'ente proponente, piano operativo, piano finanziario)
 - **Bontà estetica**
 - **leggibilità della proposta progettuale** (schemi + sintesi)

Definizioni di Beneficiari

3 categorie principali che fanno riferimento al concetto di “**beneficiario**” da definire e quantificare con precisione all’interno delle proposte progettuali:

- **i beneficiari finali** ovvero le persone o le organizzazioni che **beneficeranno dell’azione svolta dal progetto** nel medio/lungo periodo in modo diretto o indiretto (a es: le imprese di un determinato territorio, le fasce vulnerabili, le vittime di violenza, le famiglie delle vittime, le specie protette);

- **i gruppi-target**, ovvero i gruppi e le categorie di persone (e/o di organizzazioni) **direttamente coinvolti** nell’attività realizzata (a es: i ricercatori universitari, gli operatori sanitari, gli educatori, i magistrati);

APPLICANT

- **i beneficiari (proponenti)**, ovvero le organizzazioni che sono titolate a presentare una proposta progettuale e a ricevere il relativo **finanziamento** dell'Unione europea per la realizzazione dell'attività (ad esempio: un'organizzazione attiva nell'ambito della riqualificazione professionale, l'Università, l'ente locale, l'ONG, la camera di commercio, l'ente culturale).

Perché usare il PCM?

Passate esperienze	Soluzioni
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quadro strategico confuso ▶ Scarsa conoscenza del contesto ▶ Programmazione orientata verso le attività ▶ Risultati non verificabili ▶ Pressioni di spesa ▶ Visione a breve termine ▶ Documenti di progetto incoerenti ▶ Mancanza di visione comune degli attori partecipanti 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un approccio definito in maniera chiara ▶ Approfondita analisi del contesto ▶ Programmazione e realizzazione orientate al raggiungimento degli obiettivi (<i>GOPP – Goal Oriented Project Planning</i>) ▶ Quantificazione e verificabilità dei risultati ▶ Enfasi sulla qualità ▶ Privilegiare la sostenibilità ▶ Formati standardizzati ▶ Conoscenza condivisa degli obiettivi e del processo per raggiungerli

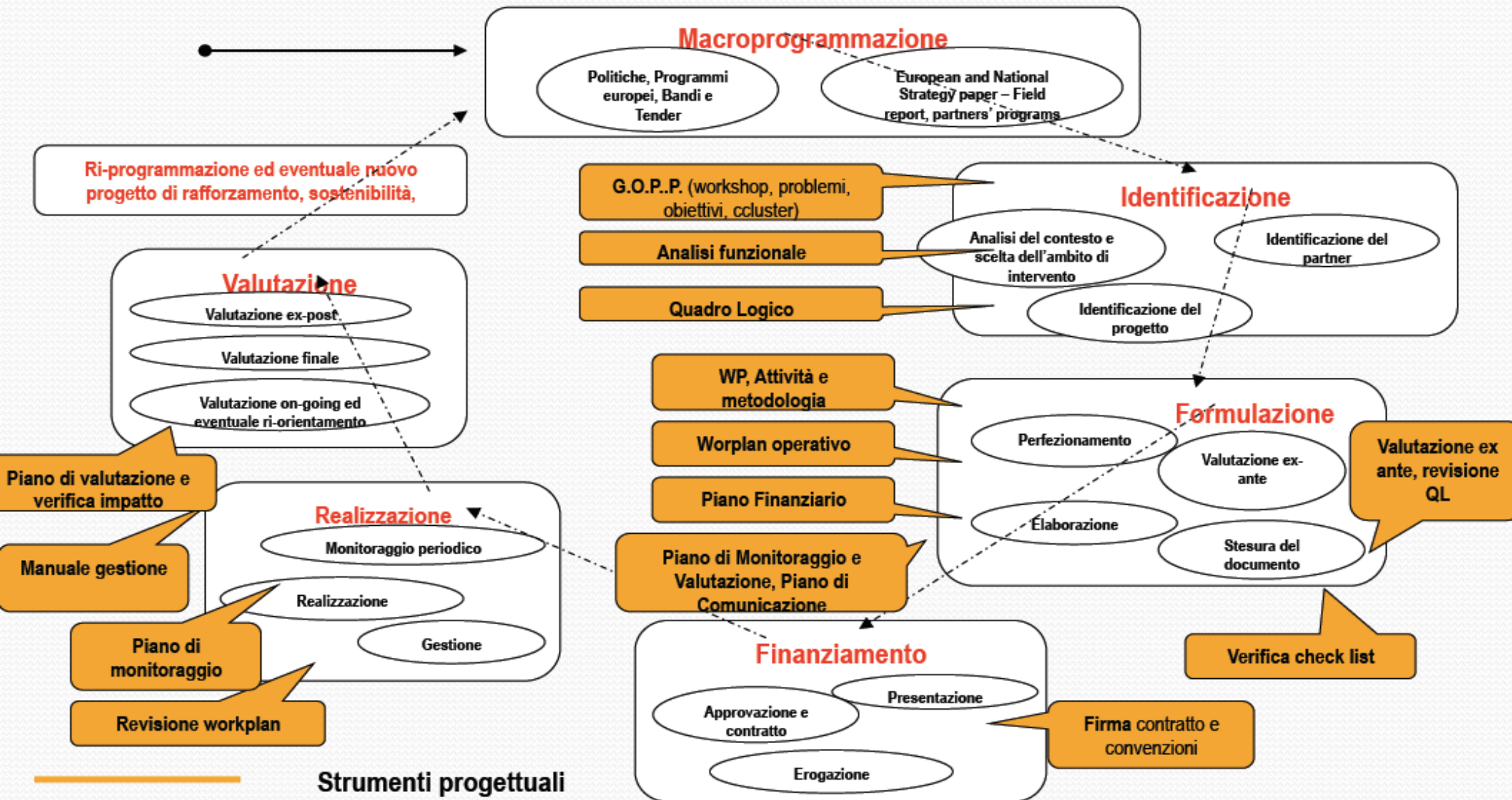
Le fasi del PCM



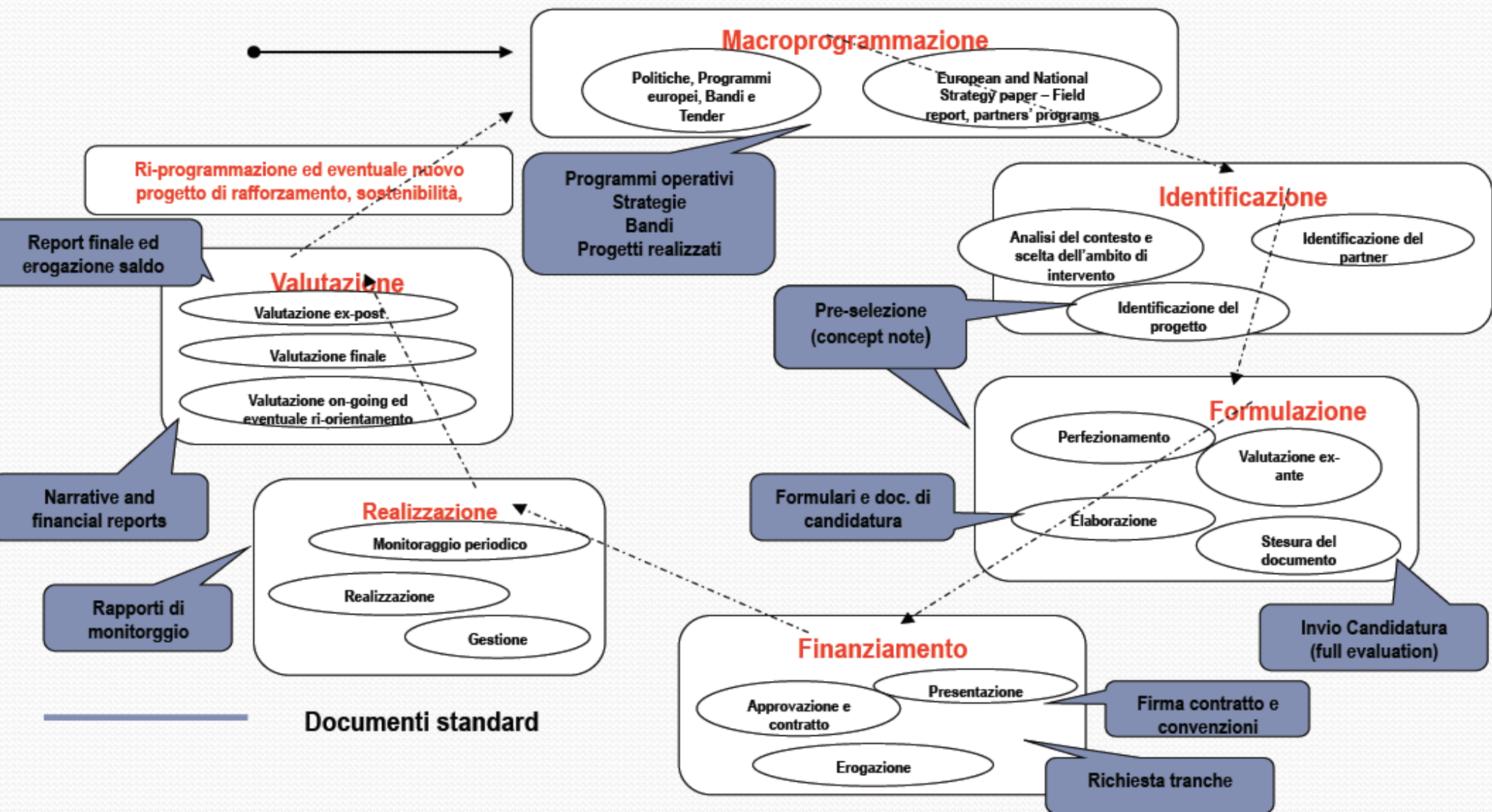
- ▶ Il **PCM** è basato su 5 fasi: la Programmazione, l'Identificazione, la Formulazione, la Realizzazione e la Valutazione



STRUMENTI PROGETTUALI



DOCUMENTI PROGETTUALI



Le fasi del PCM



Programmazione e Identificazione

1



Programmazione e Identificazione



La EC assume un ruolo di orientamento strategico e di promozione di iniziative progettuali, definendo il quadro e le priorità nell'ambito delle quali si potranno identificare (e poi formulare) progetti specifici.

- Nella fase di Programmazione e Identificazione si realizzano le seguenti attività:
- Monitoraggio delle opportunità e identificazione delle policies e della fonte di finanziamento (programma, call for proposal, ecc..)
- Identificazione degli stakeholder, valutazione fabbisogni, interessi e capacità
- Identificazione e analisi dei principali problemi e opportunità (contesto)
- Formulazione degli obiettivi connessi ai problemi individuati
- Identificazione di una strategia che tenga conto dell'analisi realizzata

Identificazione dell'idea di progetto

- Vengono individuate e sottoposte ad **analisi** e **studio** (consultazione beneficiari, analisi problemi e individuazione possibili soluzioni) le potenziali **azioni specifiche** da intraprendere. Si valuta la **pertinenza** di ciascuna **idea-progetto**, sia rispetto alla capacità di rispondere ai problemi che rispetto al quadro di **programmazione** stabilito. Infine si **selezionano** le idee-progetto da approfondire nella fase successiva (-> Formulazione).



Il logical framework come approccio di riferimento

- ▶ Il principale strumento usato per costruire la struttura portante della proposta di progetto è il ***Logical Framework* o LF** (Quadro Logico) che si inserisce all'interno del ***Logical Framework Approach* o LFA**
- ▶ Vi sono due stadi fondamentali nel **LFA**:
 - La **Fase di Analisi** - la situazione esistente viene analizzata per sviluppare una immagine della “situazione desiderata futura” e selezionare le strategie che saranno applicate per conseguirla, attraverso il *Goal Oriented Project Planning* (GOPP).
 - La **Fase di Progettazione** - l'idea di progetto viene sviluppata in dettagli operativi

GOPP: Goal-oriented project planning



- ▶ L'approccio GOPP si basa sul concetto di “programmazione per obiettivi” contrapposto alla ben più comune pratica della “programmazione per attività”
 - ▶ Nel caso della **programmazione per attività**, la logica di progettazione parte dalle attività che diventano così dati di fatto o vincoli al progetto stesso.
 - ▶ Nella **programmazione per obiettivi**, invece, si identifica prima l'obiettivo “finale” dell'intervento, definito come beneficio per il target-group o cliente, e successivamente si identificano quei sotto-obiettivi necessari per raggiungerlo: “Se vogliamo ottenere questo obiettivo/beneficio di cosa abbiamo bisogno?”. Questo principio è chiamato in inglese *forking* ed è, nella sua semplicità, un sistema molto utile per rendere più coerente e ricca una analisi o una strategia.
 - ▶ La progettazione è **concertata**, cioè definita sia con l'apporto degli attori-chiave che con quello dei beneficiari finali del progetto di modo che il progetto finale risulta condiviso e rispondente ai problemi reali dei beneficiari
-

L'approccio del quadro logico



Analizzare i problemi

Pianificare le soluzioni

↓ **Analisi degli stakeholders:**
identificare e caratterizzare i maggiori soggetti coinvolti; valutarne la capacità.

↓ **Analisi dei problemi:**
identificare i problemi principali, impedimenti e opportunità; determinare le relazioni di causa ed effetto.

↓ **Analisi degli obiettivi:**
sviluppare le soluzioni che rispondono ai problemi identificati; determinare le relazioni strumenti-scopi.

↓ **Analisi strategica:**
identificare diverse strategie adeguate a risolvere i problemi; scegliere la strategia appropriata.

↓ **Sviluppare la matrice dell'approccio logico:** definire la struttura del progetto, verificare la sua logica interna e i rischi, formulare indicatori misurabili di successo.

↓ **Definire il piano delle attività:** determinare la sequenza e l'interdipendenza delle attività, stimarne la durata e assegnare compiti e responsabilità.

↓ **Allocazione delle risorse:**
in base al piano delle attività, sviluppare l'elenco dei fabbisogni (di persone, tecnologie, ecc.) e fare il bilancio preventivo.

GOPP – *La definizione del contesto specifico*

► **Dovranno essere analizzati i diversi fattori di contesto che influiscono sulla tematica:**

- **Politici:** norme, iniziative, programmi rilevanti a livello Europeo nazionale o locale
- **Economici:** fattori economici, incentivi, limitazioni,...
- **Sociali:** fattori sociali e culturali, opportunità di formazione e occupazione, stili di vita, cambiamenti demografici, interculturalità...
- **Tecnologici:** principali cambiamenti ed innovazioni tecnologiche
- **Ambientali:** impatto ambientale a livello locale, nazionale ed internazionale
(specialmente per i progetti di livello europeo)
- **Legali:** legislazione di riferimento, a livello locale ed europeo

GOPP – *Analisi degli attori chiave*



- ▶ Questa analisi porta a definire qual è il tipo di **contributo che ciascuno degli attori-chiave o stakeholders apporta all'entità** (alla situazione di partenza, quindi, o al suo miglioramento) e qual è l'interesse o il “tornaconto” che ne ricava da un miglioramento di questa entità.
- ▶ L'analisi degli attori prende anche il nome di **analisi funzionale (*functional analysis*)**. Essa assume maggiore rilevanza se condotta dal gruppo stesso degli attori (progettazione concertata), tuttavia può essere utile anche come schema di ragionamento in generale per un professionista chiamato a impostare un progetto su una determinata realtà.
- ▶ L'analisi si svolge in **due step** consecutivi:
 - *Stakeholder Analysis*, in termini di importanza e influenza sulla entità
 - *Functional Analysis*, in termini di convergenza di obiettivo (il “tornaconto”)

GOPP – *Stakeholder Analysis*



	BASSA Influenza	ALTA Influenza
ALTA importanza	<i>Richiedono iniziative speciali al fine di soddisfarne i bisogni</i>	<i>Richiedono la massima accuratezza nel soddisfarne i bisogni</i>
BASSA importanza	<i>Non rappresentano il focus delle idee progettuali</i>	<i>Rappresentano un rischio</i>

GOPP – Functional Analysis



	Contributo	Interesse - Aspettativa
Stakeholder 1		
Stakeholder 2		
Stakeholder 3		
Stakeholder 4		
Stakeholder 5		

Tematica

Donne escluse dal mondo del lavoro



Dopo aver individuato tramite la Stakeholder Analysis i principali portatori di interesse proviamo a sviluppare la Functional Analysis



GOPP – Functional Analysis

Donne escluse dal mondo del lavoro



	Contributo	Interesse - Aspettativa
Associazioni di donne	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conoscenza dei problemi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aumento occupazione femminile
Imprese	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disponibilità ad assumere ▶ Conoscenza degli standard lavorativi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Manodopera più qualificata ▶ Maggiore produttività: profitti
Comuni dell'area (enti pubblici)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Risorse economiche ▶ Competenze legislative 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Consenso ▶ maggiore occupazione: maggiore ricchezza/entrate
Centri di formazione professionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacità/comptenze didattiche ▶ Strutture (aule, laboratori, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Acquisizione nuove commesse ▶ Visibilità
Società di sviluppo di imprenditorialità	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Know how tecnico ▶ Fondi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Espansione dell'attività ▶ Visibilità pubblica

GOPP – *Analisi dei problemi*

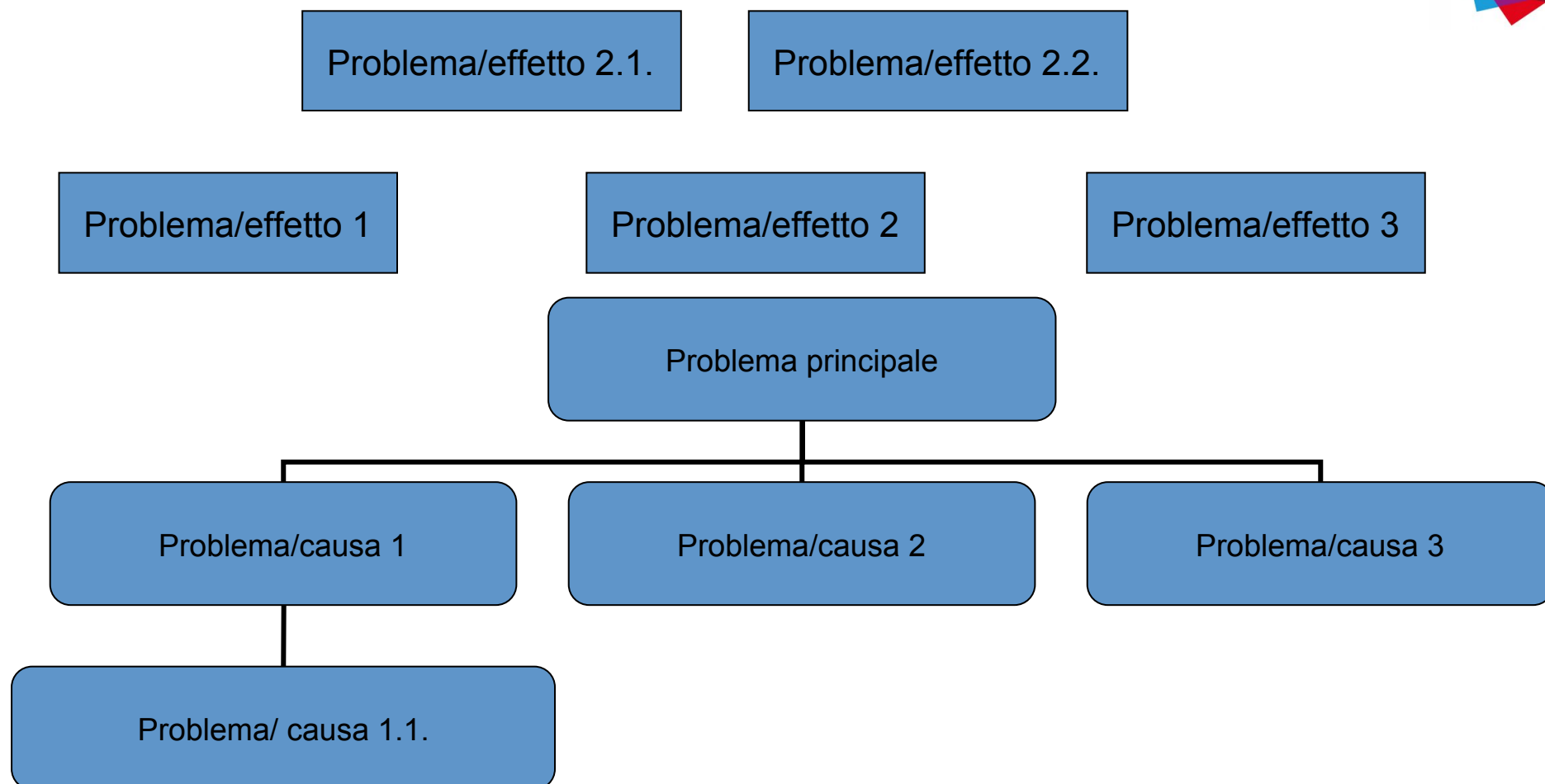


- ▶ Consiste in una identificazione dei problemi che esistono in una determinata situazione o, per meglio dire, relativamente all'entità prescelta. E' importante chiarire i due termini-chiave che si usano in questa fase di analisi:
 - ▶ un **problema** è una situazione attuale negativa,
 - ▶ un **obiettivo** è una situazione positiva futura.
- ▶ Può accadere che i problemi siano erroneamente formulati:
 - ▶ in forma positiva (es., "il problema è trovare forme efficaci di ...", o "il problema è il coordinamento"),
 - ▶ di "mancanza" di una certa soluzione (es. "mancanza di strutture di supporto per.."); **questo l'errore più tipico**, poiché si è portati, in modo naturale, a "vedere" subito la soluzione piuttosto che gli aspetti negativi; "mancanza di ..", carenza di ..." o assenza di ..." sono dunque "soluzioni assenti" e possono a volte costituire un freno a una analisi più oggettiva dei problemi della realtà

GOPP – *Albero dei problemi*



- ▶ E' un diagramma che rappresenta i problemi individuati, in ordine gerarchico. Per elaborare il diagramma occorre anzitutto identificare i diversi problemi, sceglierne uno da cui partire (attraverso la tecnica del **brainstorming**), poi individuarne un secondo in relazione al primo e indicare se esso sia:
 - ▶ **CAUSA** del primo, nel qual caso si pone ad un livello inferiore
 - ▶ **EFFETTO** del primo, nel qual caso si pone ad un livello superiore
 - ▶ **NE' CAUSA, NE' EFFETTO**, nel qual caso si pone su un piano parallelo
- ▶ Man mano che l'albero si sviluppa i restanti problemi vengono collocati lungo il "tronco" o i "rami" ideali seguendo il medesimo metodo.
- ▶ I **PROBLEMI** debbono essere:
 - ▶ Reali e oggettivi (non basati su opinioni e dimostrabili);
 - ▶ Espresi in termini negativi e chiari a tutti;
 - ▶ Specifici e non di carattere generale



Tematica

Donne escluse dal mondo del lavoro



Proviamo a individuare le radici del problema principale



Esempio: esclusione delle donne dal mondo del lavoro (principali problemi: in ordine sparso)



Inefficienti/inefficaci servizi e strutture a supporto dell'integrazione sociale e lavorativa femminile.

Aree depresse e svantaggiate, con carenza di strutture e infrastrutture indispensabili per l'incremento e lo sviluppo delle attività economiche e per la mobilità

Bassi redditi familiari caratterizzano spesso queste zone depresse

Discriminazione

Molte donne, seppur in possesso di titoli di studio elevati, vivono in zone con problemi di accessibilità (ad es. zone montane o isolate) dove non hanno accesso alle informazioni su possibilità di occupazione.

Complessità incentivi pubblici/normative per autoimprenditorialità

Le donne hanno difficoltà ad accettare impieghi lontano dal proprio Comune di residenza perché non saprebbero dove lasciare i propri figli

Il sistema regionale di formazione professionale non consente di ottenere una formazione al passo con le esigenze del mercato del lavoro

Tematica

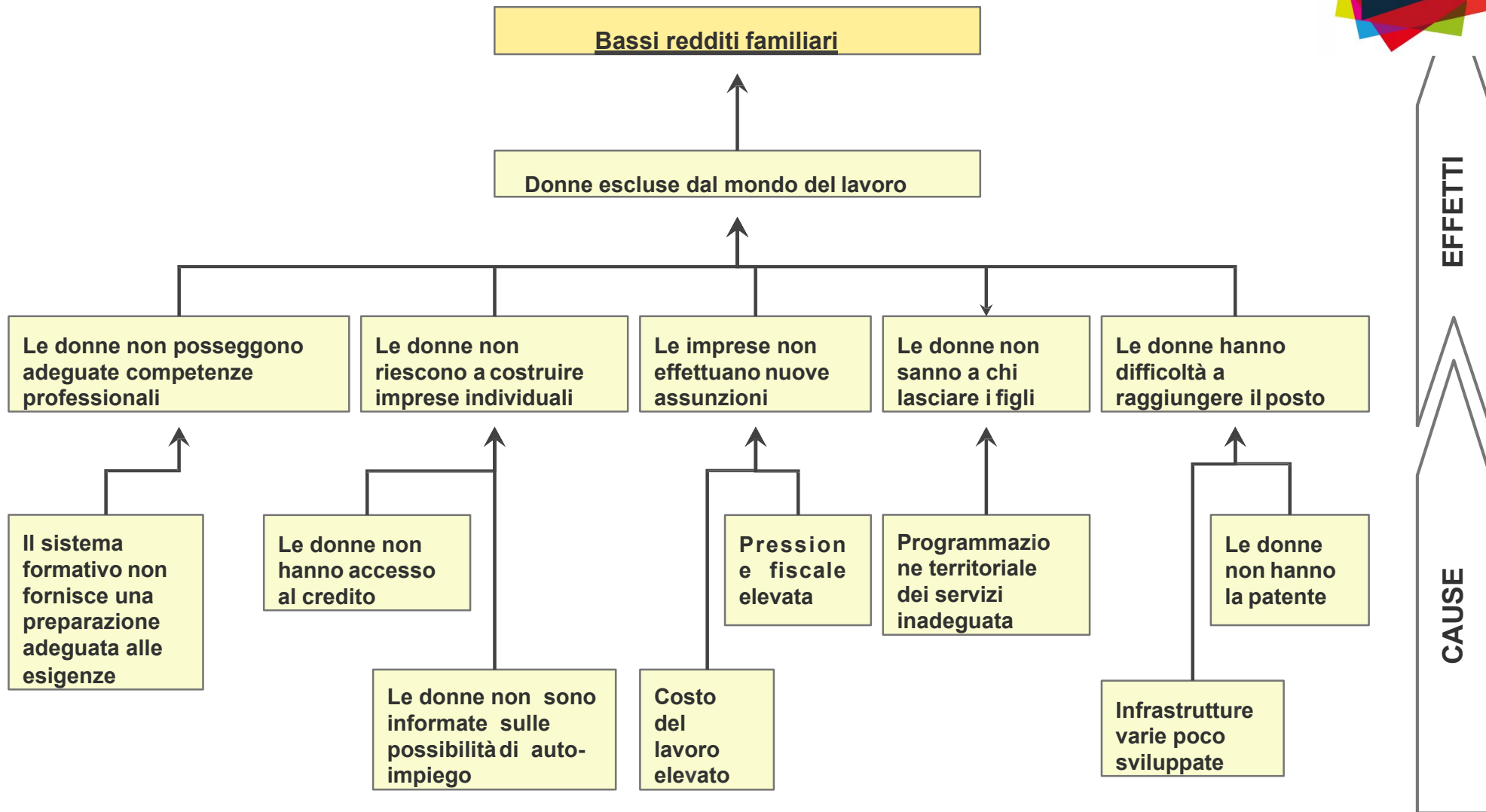
Donne escluse dal mondo del lavoro



Proviamo a sviluppare l'albero dei problemi (sia le cause che gli effetti connessi al problema principale)



GOPP – Esempio (Albero dei problemi)

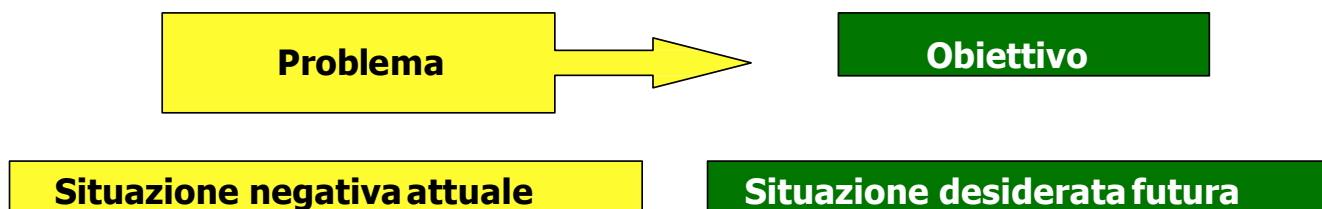


GOPP – Analisi degli obiettivi



► Analisi degli Obiettivi

- Riformulazione delle problematiche in obiettivi raggiungibili - RAPPRESENTARE GLI SCENARI FUTURI DERIVANTI DALLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI (le situazioni negative illustrate nell'albero dei problemi vengono convertite in situazioni positive e già raggiunte)
- Sviluppo di un “**Albero degli Obiettivi**”
 - VERIFICARE LA GERARCHIA DEGLI OBIETTIVI
 - EVIDENZIARE LE RELAZIONI MEZZI-FINI IN UN DAGRAMMA AD ALBERO



- Una volta completato, l'Albero degli Obiettivi fornisce un quadro esauriente della situazione futura desiderata

GOPP – *Analisi degli obiettivi*

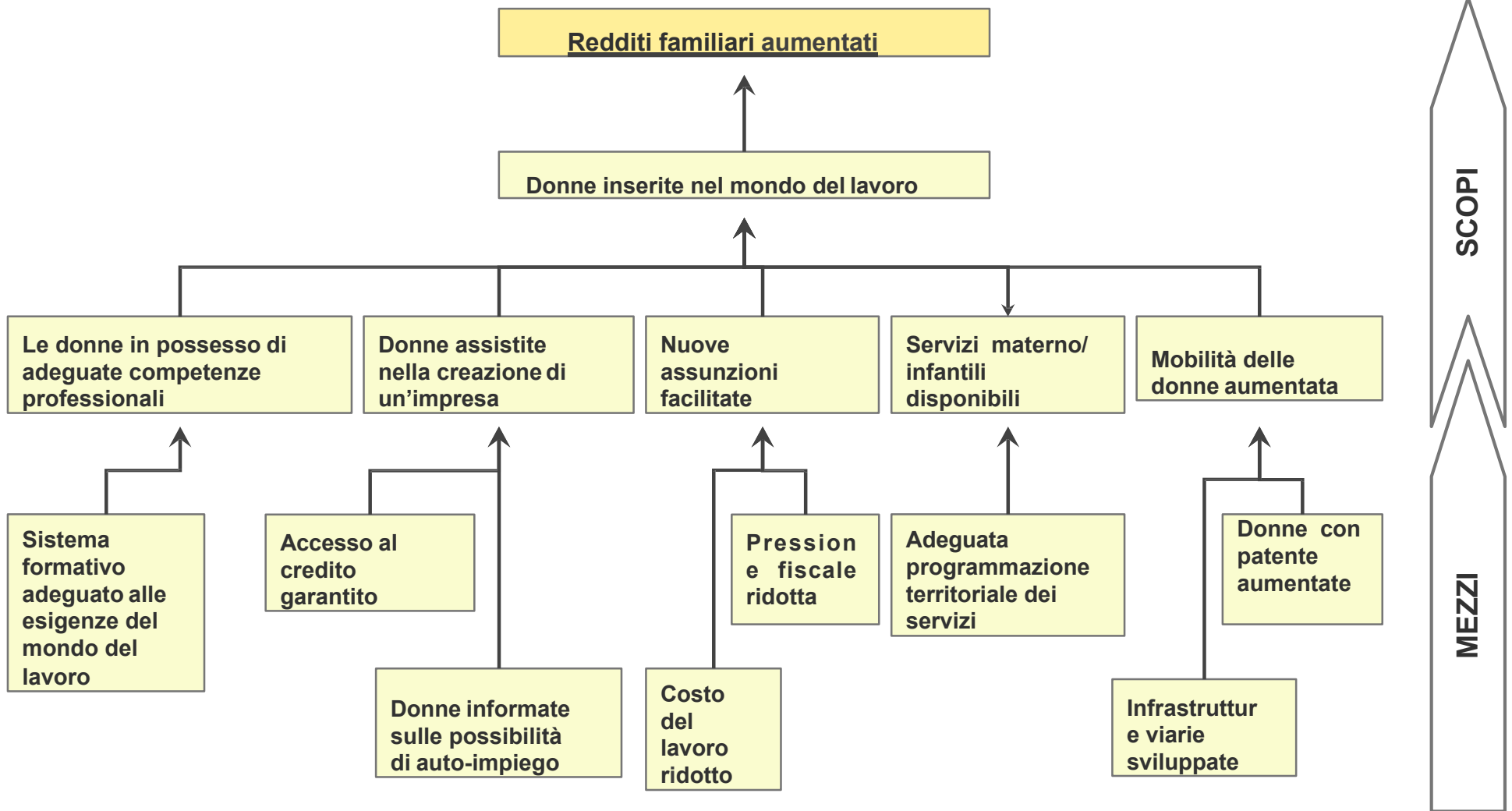


L'operazione è semplice ma può esser fatta in modo impreciso. E' frequente che, anziché riformulare la condizione negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo), si sia portati a riformuarla come soluzione del problema stesso (attività).

Esempio: se il problema è "**Impiegati comunali non a conoscenza della normativa X**", una riformulazione inesatta sarebbe "Corsi di aggiornamento per gli impiegati comunali sulla normativa X" anziché, come corretto, **"Impiegati comunali informati sulla normativa X"**.

E' anche consigliabile esprimere gli obiettivi **usando il participio passato** (es. occupazione giovanile aumentata) perché in tal modo si esprime una condizione positiva effettivamente raggiunta, mentre usare un verbo all'infinito (es. aumentare l'occupazione) o un sostantivo (aumento dell'occupazione) indica un azione che è in divenire, più simile a una attività che a un obiettivo (inteso come condizione positiva raggiunta).

GOPP – Esempio (Albero degli obiettivi)



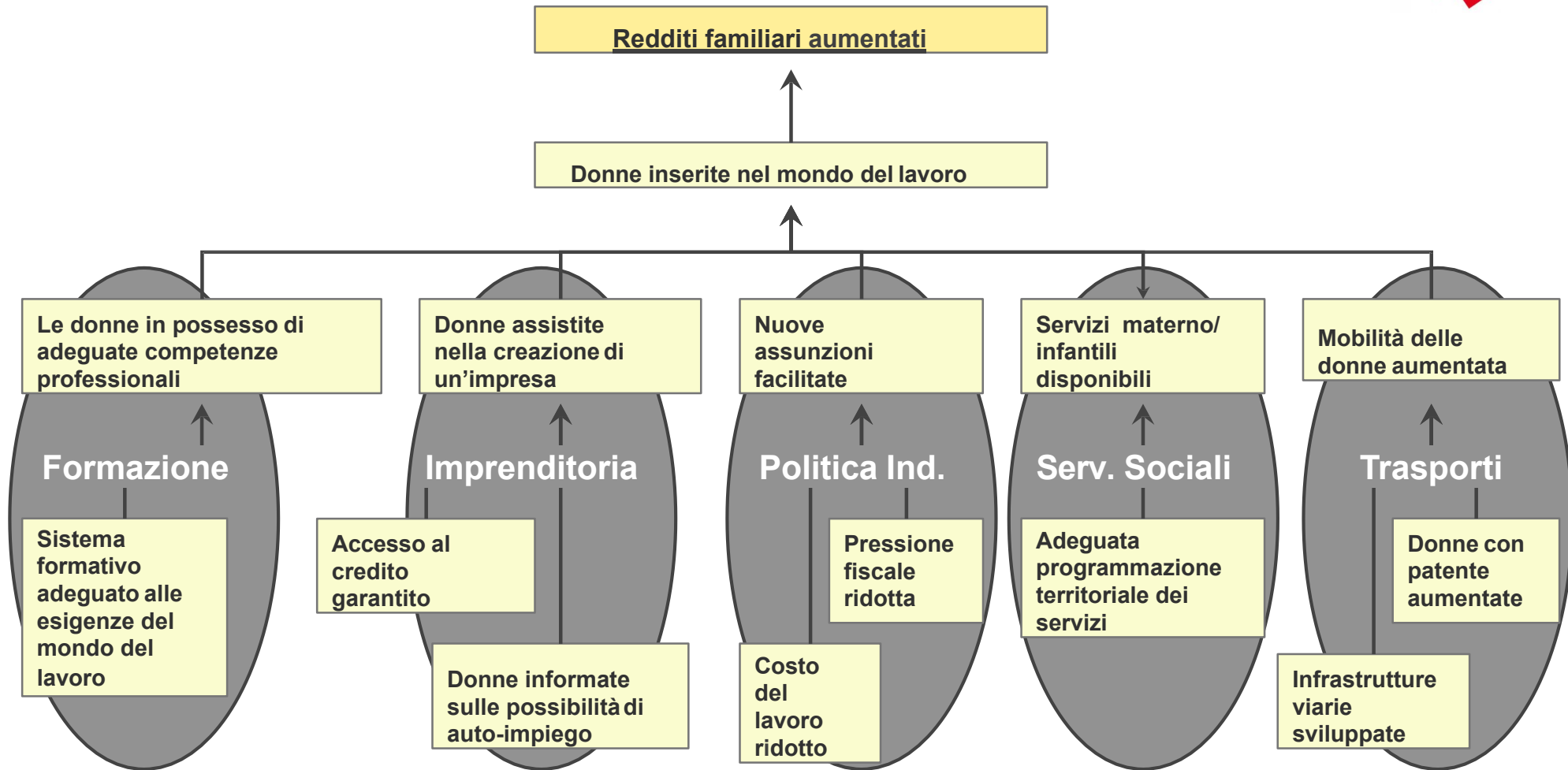
GOPP – *Analisi degli obiettivi*



► Con riferimento ad un acronimo noto nell'ambito del management, l'obiettivo di progetto deve essere **SMART**, ovvero:

- **Specifico:** cosa vogliamo fare, come vogliamo farlo, entro quando vogliamo portarlo a termine, chi vogliamo coinvolgere, perché dobbiamo raggiungere quell'obiettivo.
- **Misurabile** significa che un obiettivo ben strutturato deve consentire di comprendere in termini quantitativi se è stato raggiunto o quanto manca al suo raggiungimento.
- **Accessibile** vuol dire che l'obiettivo deve essere pensato in funzione di quello che ho a disposizione: capacità, risorse, strumenti, motivazione ecc.
- **Realistico** in altri termini non puntare a risultati eccessivamente lontani.
- **Temporizzabile** ovvero definire l'obiettivo in funzione del tempo. Occorrerà quindi definire un tempo di scadenza di quell'obiettivo. Questo definisce l'urgenza e la mancanza di tale parametro da la possibilità di "tirla per le lunghe". Urgente non è un parametro temporale.

GOPP: identificazione degli ambiti di intervento



TEMATICHE



Impatto negativo delle nuove tecnologie sui giovani

Aumento inquinamento rifiuti di plastica nelle aree urbane, costiere, rurali

Aumento fenomeni di discriminazione e odio sul web

Sotto-valorizzazione del patrimonio culturale

Alto tasso di abbandono scolastico e univ.

LFA – Il Logical Framework (L)



- ▶ il Quadro Logico (LF) è una **matrice di progettazione**, largamente usata nei programmi promossi dalla Commissione Europea molto **utile per definire in maniera chiara i diversi elementi di un intervento progettuale e per visualizzarli in modo efficace**.

E' frequente che i soggetti coinvolti nell'esercizio di progettazione diano significati diversi agli stessi termini ("obiettivo" o "risultato" o "indicatore": in assenza di una convenzione logica e terminologica che stabilisca in modo condiviso il significato di questi termini).

- ▶ Se correttamente il LF offre molti vantaggi: rende le connessioni logiche tra Attività, Risultati, Obiettivo Specifico e Obiettivi Generali più trasparenti

LFA – Il Logical Framework (LI



- ▶ Il LF si esprime in una matrice che racchiude la Logica d'Intervento (*Intervention Logic*) del progetto e descrive le Condizioni pertinenti ed i possibili Rischi
- ▶ Il LF consiste in una matrice composta da:

- ▶ Obiettivi Generali
- ▶ Obiettivo Specifico
- ▶ Risultati
- ▶ Attività

RIGHE

- ▶ Logica d'Intervento
- ▶ Indicatori oggettivamente verificabili
- ▶ Fonti di verifica
- ▶ Condizioni

COLONNE

LFA – Il Logical Framework (LFA)



- ▶ E' articolato in quattro livelli, legati tra loro da un rapporto di causa-effetto in senso verticale, dal basso verso l'alto, secondo il quale le attività portano ai risultati, i risultati conducono al raggiungimento dello scopo del progetto e lo scopo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi generali.

	SUMMARY	INDICATORS	EVIDENCE	ASSUMPTIONS
Goal				
Purpose				
Outputs				
Activities				

- Dove vogliamo arrivare? (**GOAL, PURPOSE**)
- Come ci vogliamo arrivare? (**OUTPUTS – ACTIVITIES**)
- Come facciamo a capire che ci siamo arrivati? (**INDICATORS**)
- Cosa ci darà la prova che ci siamo arrivati? (**EVIDENCE**)
- Quali possibili problemi potremmo incontrare nel corso del progetto? (**ASSUMPTIONS**)

	SUMMARY	INDICATORS	EVIDENCE	ASSUMPTIONS
Goal				
Purpose				
Outputs				
Activities				

LFA – Ordine di compilazione del LF

Project Description	Indicators	Sources of verification	Assumptions
Overall objective 1	8	9	
Purpose 2	10	11	7
Results 3	12	13	6
Activities 4 <i>(optional inclusion in the matrix)</i>	<i>Not included</i>	<i>Not included</i>	5 <i>(optional inclusion in the matrix)</i>

LFA – *Intervention Logic*

SUMMARY (*Intervention Logic*): questa sezione suddivide gli obiettivi in diversi livelli in modo da costruire una **Gerarchia degli Obiettivi**.

GOAL: si riferisce al problema generale che si cerca di affrontare.

E' l'**obiettivo generale** di un Programma cui il nostro progetto contribuirà nel lungo termine (es. *CALL / TOPIC incremento della produttività dei piccoli agricoltori*).

PURPOSE: si riferisce al cambiamento specifico che si vuole ottenere con la realizzazione del nostro progetto. E' l'**obiettivo specifico** che si vuole raggiungere per contribuire al raggiungimento dell'obiettivo generale (es. *il nostro progetto si propone di migliorare i metodi di coltivazione e favorire una maggiore varietà di semi utilizzati dagli agricoltori*)



LFA – *Intervention Logic*



OUTPUTS: ciò che vogliamo ottenere come **risultato delle attività** del progetto
(Es. *Migliori varietà di prodotti resi disponibili per gli utilizzatori e distribuiti*). Tutto ciò che è misurabile in termini di performance

ACTIVITIES: sono le **attività da sviluppare** (Es. *Partecipazione degli agricoltori nelle ricerche relative alle nuove varietà di coltivazione*)

INDICATORS (Objectively Verifiable Indicators – OVIs): rispondono alla domanda “Come facciamo a sapere che siamo arrivati dove ci si prefiggeva di arrivare?” Sono dati che rilevano la PERFORMANCE del PROGETTO rispetto agli obiettivi; hanno un ruolo fondamentale nel processo di monitoraggio e valutazione. (Es. *75% dei piccoli agricoltori hanno adottato nuove varietà di riso in 3 anni*)



Assumptions

Le **Assumptions** sono **elementi di rischio per il progetto**, essendo probabili ma non certe (sono ipotesi): **se non si verificano il progetto rischia di non raggiungere i propri obiettivi o risultati.**

Sono quindi quelle condizioni che si devono verificare affinché il progetto possa proseguire.

Nel LFA si definiscono trasformando il rischio in una condizione necessaria:

Risk: Farmers might not be willing to try out new varieties of rice

Assumption: Farmers are willing to try new varieties of rice

LFA – *Condizioni di sostenibilità*

- ▶ **Troppo spesso nel passato i progetti sono falliti perché dei fattori critici non sono stati presi in considerazione. La sostenibilità di lungo periodo dipende da:**
 - ▶ **Sostegno alle Politiche**, ovvero la durata del sostegno da parte del governo con cui si collabora per la continuazione dei servizi forniti dal progetto.
 - ▶ **Tecnologie Appropriate**, ovvero la sicurezza che si possa continuare ad utilizzare le nuove tecniche e tecnologie introdotte nel corso del progetto, che esista la disponibilità di pezzi di ricambio, che ci siano sufficienti regolamenti di sicurezza, che le tecnologie siano appropriate alle capacità locali di operazione e mantenimento.
 - ▶ **Capacità Istituzionale e Imprenditoriale**, ovvero se esista la capacità e la volontà da parte delle agenzie che realizzano il progetto di continuare a fornire i servizi.
 - ▶ **Fattibilità Economica e Finanziaria**, ovvero se i benefici superino i costi e se il progetto rappresenti un investimento fruttuoso a lungo termine.
 - ▶ **Questioni Socioculturali e di Genere** che hanno influenza sulla motivazione e sulla partecipazione, ovvero il grado in cui siano stati considerati i bisogni dei gruppi destinatari
-

“CRITICAL CONDITIONS” oppure **“PRE-CONDITIONS”**: si tratta di situazioni che devono sussistere o cose che devono accadere **prima che il progetto inizi.**

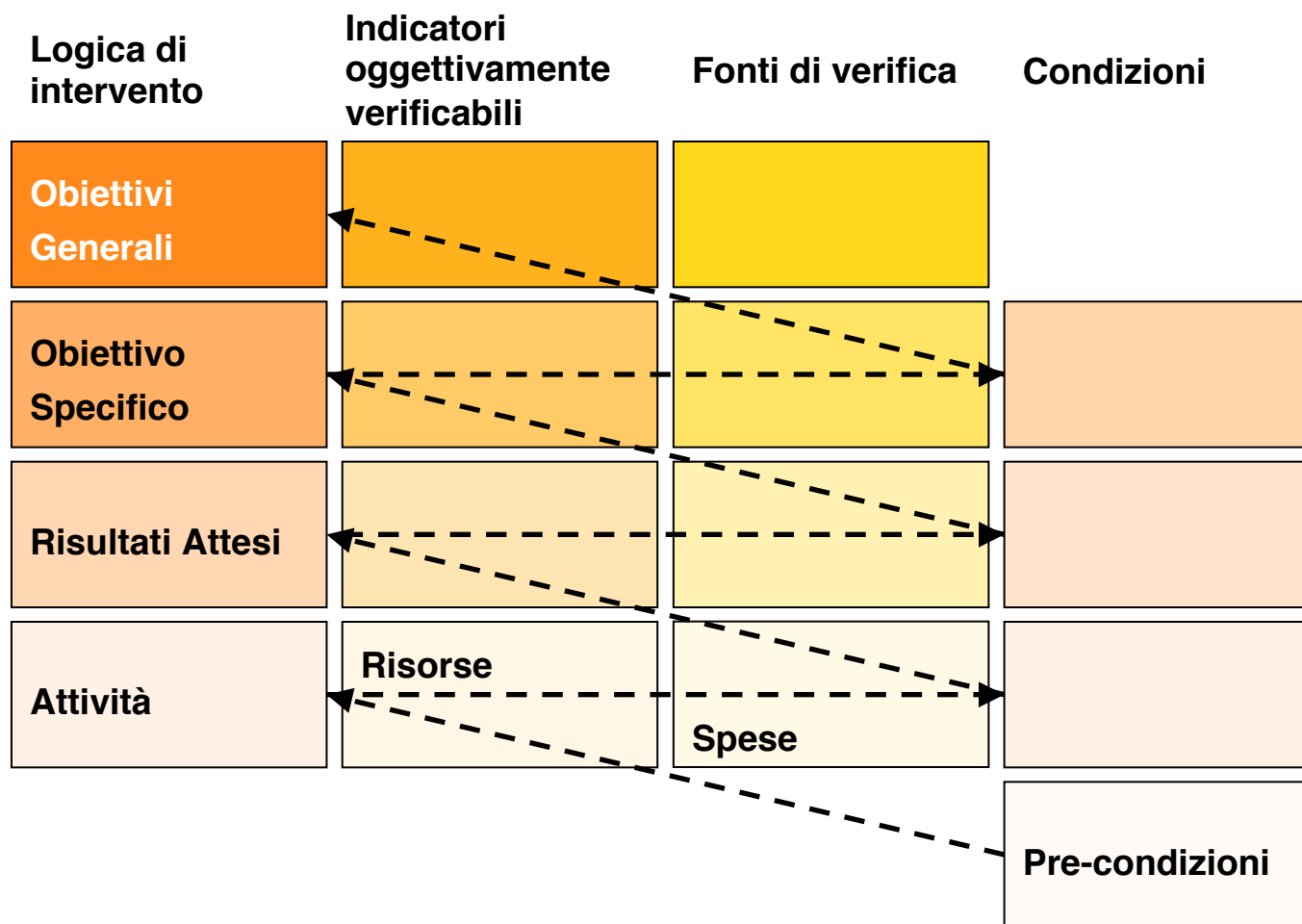
Log frame

	SUMMARY	INDICATORS	EVIDENCE	ASSUMPTIONS
Goal				
Purpose				
Outputs				
Activities				
				Critical conditions

Saremo in grado di individuare staff qualificato ai compensi che prevediamo di offrire?

Se le risorse devono essere fornite da altre agenzie o dal governo, quando saranno disponibili?

Le forniture necessarie saranno disponibili al momento in cui vogliamo che il progetto abbia inizio?



- **SE** i risultati sono forniti, **E** le condizioni avverate, **ALLORA** l'obiettivo del progetto sarà raggiunto

LFA – Indicatori

Indicatori oggettivamente verificabili

► Descrivono gli obiettivi del progetto in termini **oggettivamente misurabili**, e si applicano all'obiettivo specifico e ai risultati (non alle attività, per le quali si indicano nel LF i mezzi necessari)

Permettono di

- Verificare la coerenza e la correttezza della logica di intervento
- Monitorare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi

Esempio

Obiettivo Specifico: Donne inserite nel mercato del lavoro

Specificità degli indicatori:

- **Qualità** (che cosa descrive): aumento del tasso di occupazione ...
- **Gruppo destinatario** (chi): ... delle donne di età X ...
- **Luogo** (dove): ... nei paesi delle aree di difficile accessibilità...
- **Quantità** (quanto): ... dal 40 al 50%...
- **Tempo** (in quanto tempo): ... entro 3 anni.

LFA – Indicatori



- ▶ Con la definizione di “**oggettivamente verificabile**” si intende che individui diversi che usano **uno stesso indicatore dovrebbero ottenere la stessa misurazione**.

È spesso utile **includere più di un indicatore per fornire un quadro completo dei cambiamenti previsti dalla realizzazione del progetto**. Ma troppi indicatori comportano un aumento del lavoro necessario, dei costi della raccolta, della registrazione e dell’analisi dei dati.

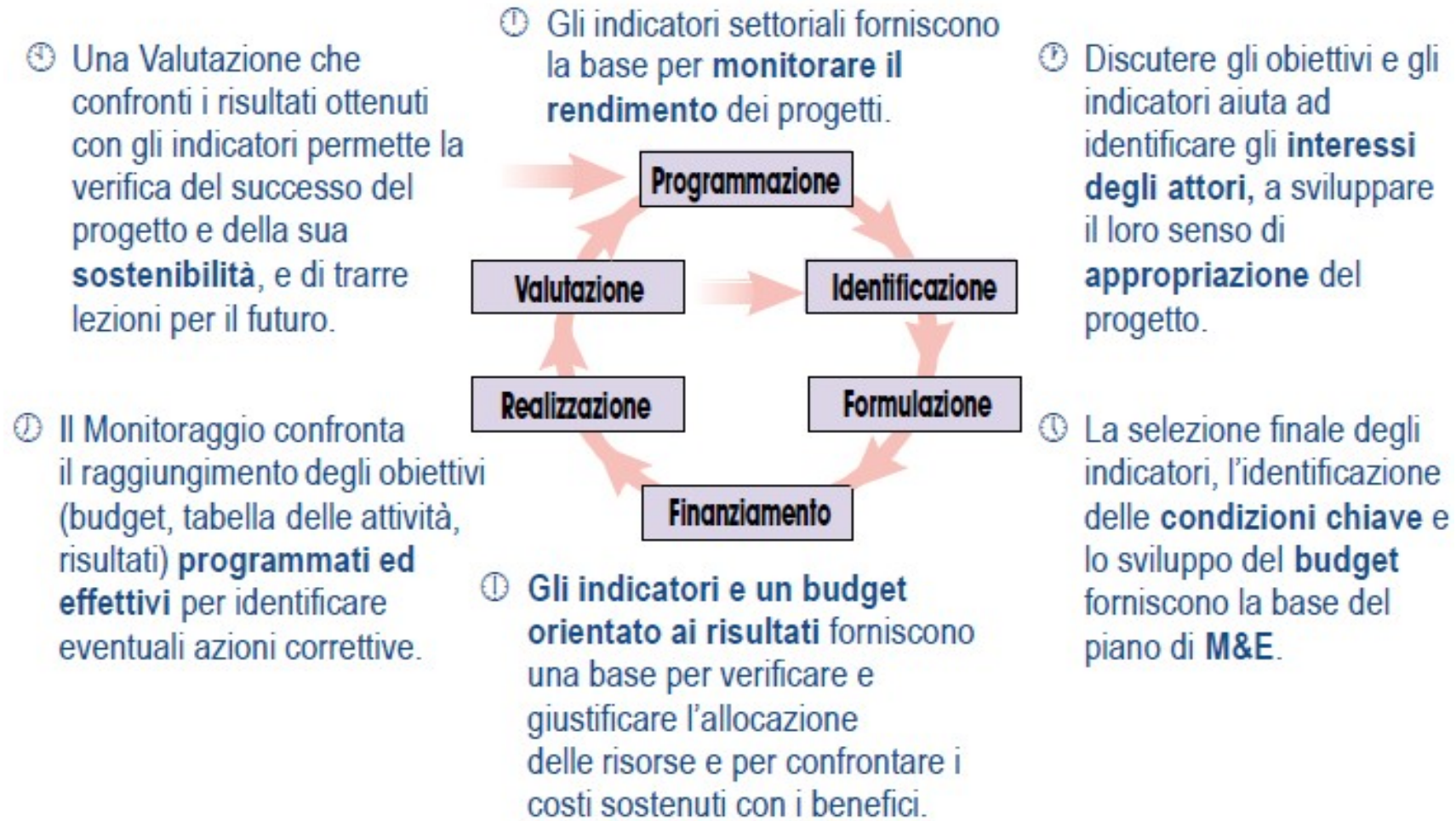
- ▶ Gli indicatori saranno **ulteriormente specificati nella fase di Realizzazione** quando saranno disponibili informazioni aggiuntive.

La **specificità** degli indicatori permetterà poi un monitoraggio più efficiente.

LFA – Indicatori



- ▶ Il ruolo degli indicatori non si limita al Monitoraggio e alla Valutazione. Il loro ruolo è fondamentale **in ogni fase del Ciclo del Progetto**.



Indicatori di progetto (quali tipi?)



Quantitativi: possono essere analizzati in forma numerica (quanto spesso un evento si verifica, n. di persone coinvolte o influenzate, tassi di crescita, ...)

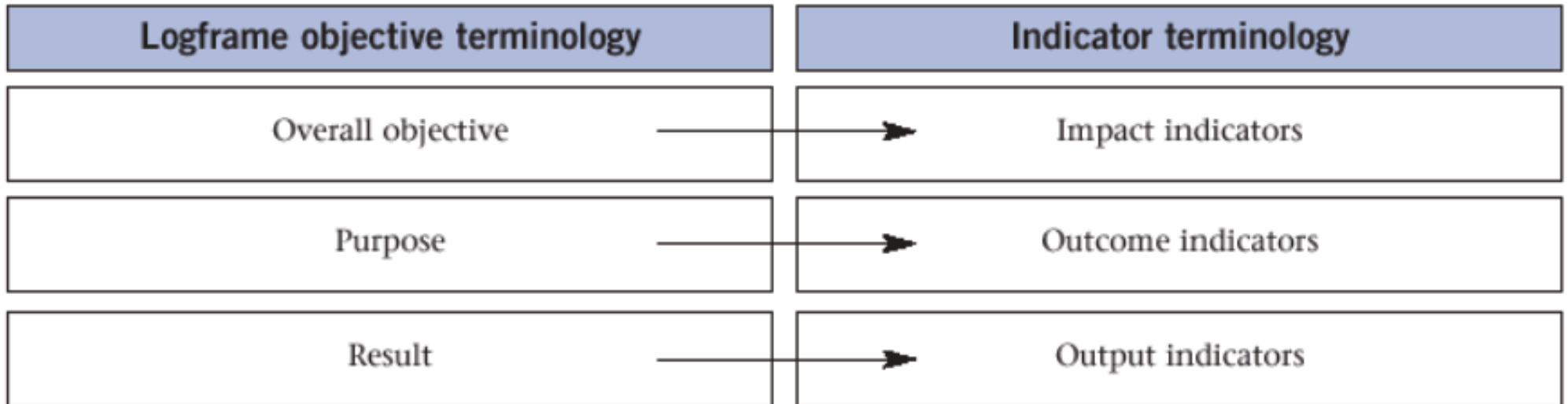
Qualitativi: denotano ciò che non può essere contato (livello di soddisfazione, opinione, capacità di decision-making, cambiamenti di attitudine/comportamento)

Riepilogativi/riassuntivi: utilizzati alla fine del progetto

Diretti: misurano l'obiettivo direttamente. Esempio: numero di bambini che frequentano la scuola.

Indiretti: sono utilizzati quando gli indicatori diretti non sono adeguati o possibili.

Logica Orizzontale: verifica come verranno misurati gli effetti del progetto attraverso l'identificazione di criteri oggettivi quantitativi e qualitativi (valutazione del progetto)



LFA – Fonti di verifica



Quando si formulano gli indicatori è necessario specificare **le fonti d'informazione e i mezzi di raccolta dati**, per calcolare se gli indicatori siano convenientemente misurabili in termini di tempo, impegno e costi necessari

Definiscono:

- Il formato (come l'informazione viene resa disponibile: es. registri...)
- L'origine (chi fornisce l'informazione)
- La tempistica (ogni quanto l'informazione viene fornita)

▶ **Possono essere:**

- Interne al progetto (es. *report*, contabilità di progetto, dati di progetto)
- Esterne al progetto: devono essere valutate in termini di accessibilità, affidabilità, rilevanza e dovrebbero essere accessibili a bassi costi.

LFA – Fonti di verifica



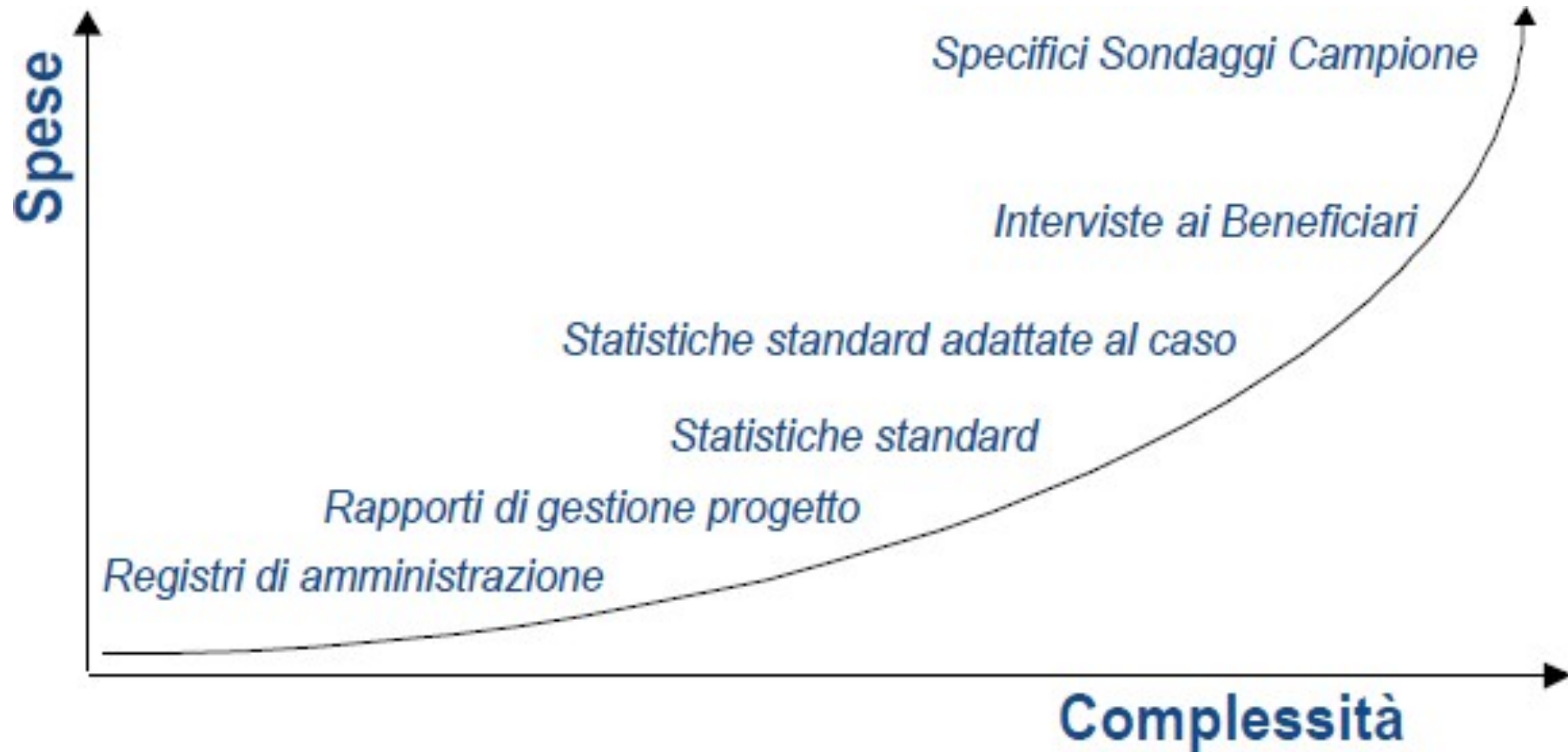
Esempi:

Report, Articoli di giornale, verbali di riunione, sondaggi, valutazione della partecipazione/adesione alle iniziative, attestati / certificati, statistiche ufficiali / web Analytics, social Media insights, etc.

LFA – Fonti di verifica



Diretta relazione tra la complessità delle fonti ed i costi.



LogFrame: verifica finale

- ✓ Gli obiettivi ad ogni livello sono stati esplicitati in maniera chiara e logica e sono collegati all'obiettivo del livello superiore?
- ✓ Il progetto ha almeno un obiettivo specifico?
- ✓ Tutte le ipotesi chiave sono state formulate?
- ✓ Gli indicatori e le fonti di verifica sono attendibili e accessibili?
- ✓ Gli indicatori ci consentono realmente di misurare il progredire e l'impatto degli obiettivi che si vogliono conseguire attraverso il progetto?
- ✓ Le attività prevedono anche le azioni necessarie per raccogliere i dati fonti di verifica?
- ✓ Gli indicatori e le fonti di verifica possono essere utilizzati realmente per il monitoraggio e la valutazione del progetto?



Outcomes & outputs

Project **outcomes** are the changes that occur as a result of the project when the objectives are reached.

They can be distinguished from **outputs**, which are products, services, activities, or attributes resulting from steps in the project implementation process.

For example, an output of a vaccination campaign would be the number of people vaccinated, whereas the outcome would be the lower prevalence of the illness against which vaccination is done.



Deliverables

A specific type of outputs are deliverables, which are **physical items** (i.e., reports, plans, tools, products) to be delivered by the project.

Internal deliverables are produced for the purpose of executing the project, and are usually only needed by the project team and the commissioning authority.

External deliverables are created for the target group and stakeholders.

Deliverables

It may be tangible or intangible and may be constituted by an event, a report, a document, a technical diagram, a software, etc.

In case of '**intangible**' deliverables, such as events (seminars, trainings, workshops, webinars, meetings, conferences, etc.), please enter *each event as a separate deliverable* and **add the following tangible outputs/results** in the 'Description' field of the specific deliverable: **invitation, agenda, signed presence list, target group, number of estimated participants, duration of the event, minutes/report of the event, training material package, presentations, evaluation report, feedback questionnaire, leaflet, flyer, articles, book, etc.**

Please indicate the **format** (electronic/printed) and **languages** of these materials and group them as much as possible.



Deliverables

Deliverables e risultati di progetto dovranno essere comunicati e disseminati seguendo un apposito piano da sviluppare a inizio progetto (Il Comm&Diss Plan).

Il ruolo del **dissemination manager** ha acquisito maggiore importanza negli ultimi anni anche in Italia.

Deliverables: es. WP Comm&Diss



Deliverable Number ¹⁴	Deliverable Title	Lead beneficiary	Type ¹⁵	Dissemination level ¹⁶	Due Date (in months) ¹⁷
D5.1	Communication & Dissemination Strategy Plan		Report	Public	3
D5.2	Project website		Websites, patents filling, etc.	Public	4
D5.3	Social media page Fb		Websites, patents filling, etc.	Public	4
D5.4	Social media page Tw		Websites, patents filling, etc.	Public	4
D5.5	Brochure		Websites, patents filling, etc.	Public	5
D5.6	Leaflet		Websites, patents filling, etc.	Public	5
D5.7	International communication campaign		Websites, patents filling, etc.	Public	10
D5.8	National communication campaign		Websites, patents filling, etc.	Public	10

D5.1: Comm & Diss Plan

Languages - Italian, English
Format - printed and electronic

D5.2: Project website

Target Groups - General public and relevant stakeholders
Languages - Italian, English, German, Spanish, French.
Format - Web - Online

D5.3: Social media page

n.2 social pages/profiles -
format: Web - Online -
language: Italian, english -
target Group: relevant stakeholders



Milestones

Milestones may correspond to the *completion of a key deliverable*, allowing the next phase of the work to begin.

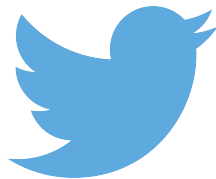
They may also be needed at intermediary points so that, if problems have arisen, corrective measures can be taken.

A milestone may be *a critical decision point* in the project

Seguici sui social



[/portafuturo lazio](#)



[@pf_lazio](#)



[pflazio](#)



Le slide possono essere richieste inviando una email a info@portafuturo lazio.it

Grazie per l'attenzione
www.portafuturo lazio.it