Project Cycle Management

eurocreamerchant

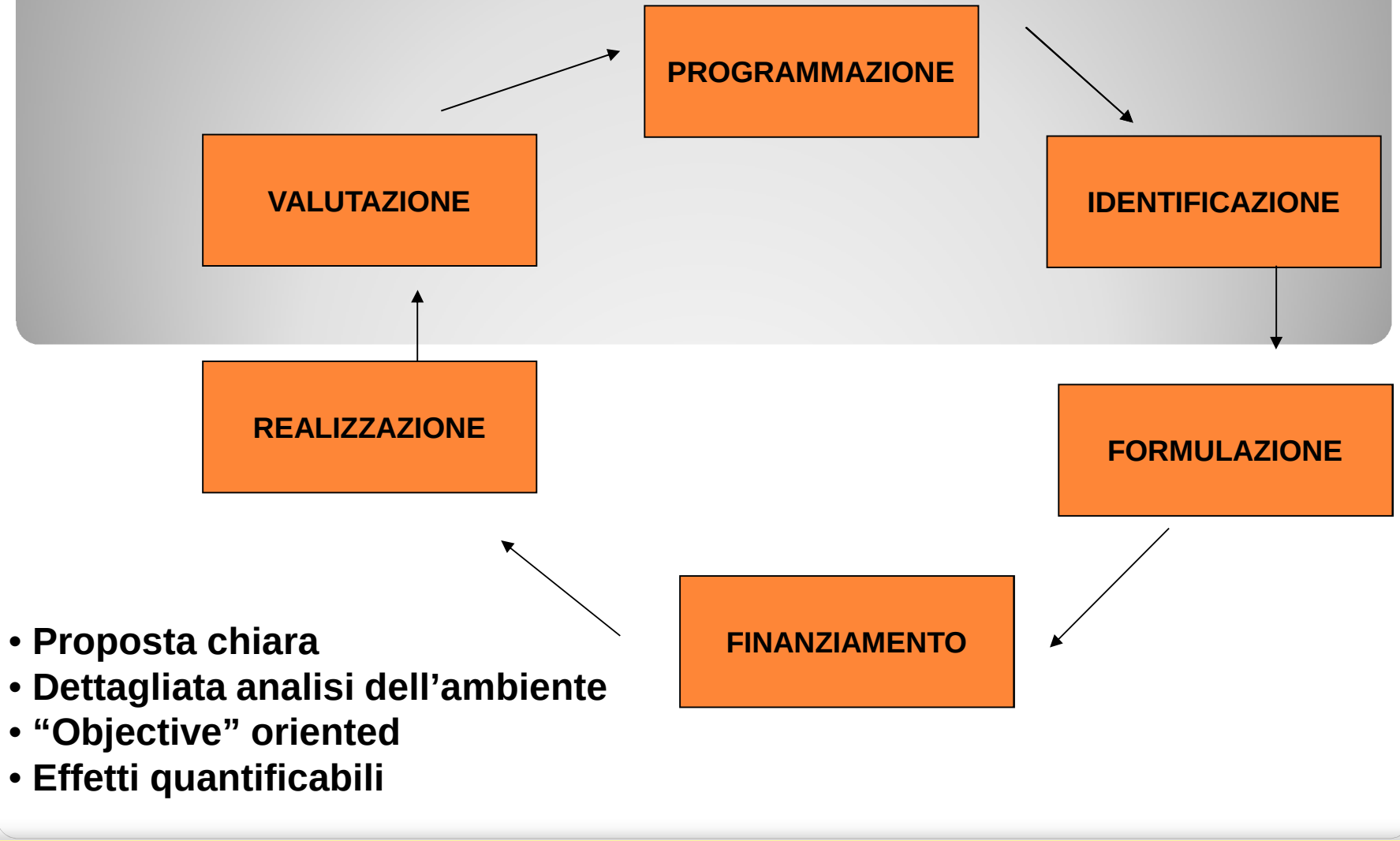
consulenza direzionale d'impresa

PERCHÉ IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT ?

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

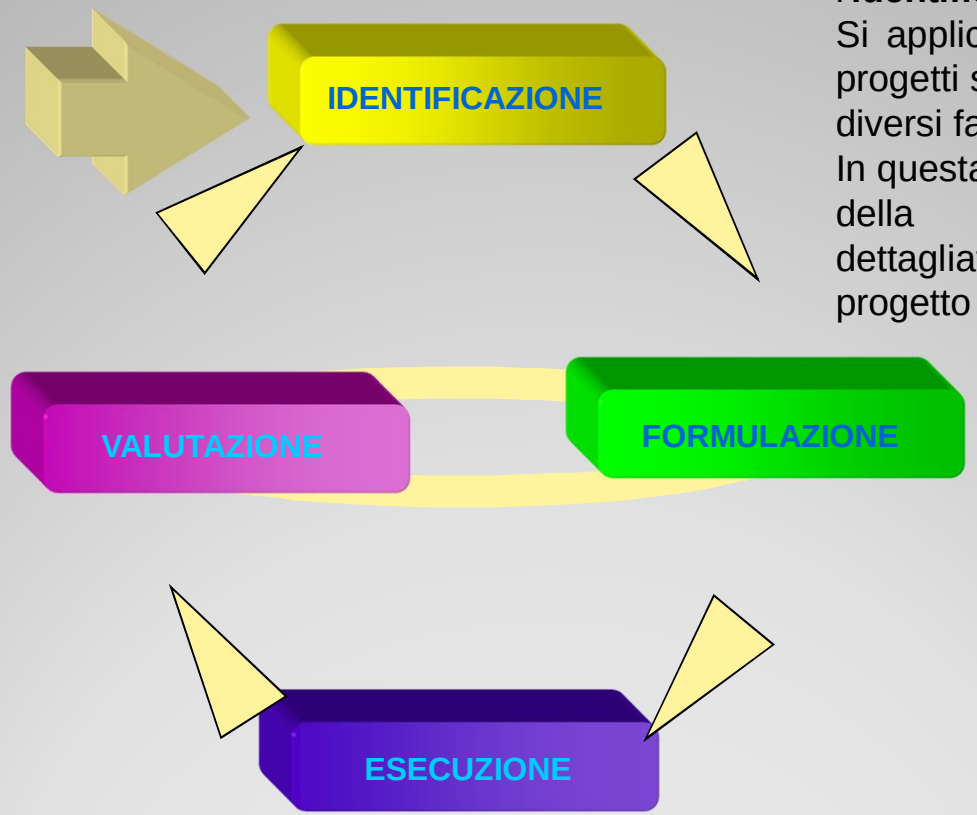
Il Ciclo del Progetto

Paragrafo 2.1



- **Proposta chiara**
- **Dettagliata analisi dell'ambiente**
- **"Objective" oriented**
- **Effetti quantificabili**

valutazione finale
il progetto viene valutato sulla base dei risultati effetti-vamente conseguiti. In tal modo sarà possibile individuare le linee per lo sviluppo di futuri progetti pastorali e di animazione.
La valutazione finale viene realizzata al termine del progetto, mentre il monitorag-gio viene eseguito mentre si realizza il progetto



l'**identificazione**
Si applica quando tra più possibili progetti se ne sceglie uno in base a diversi fattori:
In questa fase si svolge una **analisi** della realtà sufficientemente dettagliata per poter formulare il progetto

formulazione (o progettazione)
una volta individuato il progetto questo va definito in tutti i suoi dettagli.
- Finalità
- Obiettivi
- Azioni
- Tempi
- Risorse
- Costi
- Sostenibilità
- Verifiche e valutazioni

realizzazione
Fase in cui le attività previste nel documento progettuale vengono realizzate. Alla luce di eventuali mutamenti nel contesto locale, il progetto può essere modificato allo scopo di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati

Capitolo 3
La preparazione dei Progetti

Possiamo definire progetto come un **processo** nel quale, durante un intervallo di **tempo** *(quando?)*

vengono utilizzate una quantità definita di **risorse** *(con cosa?)*

che, convertite in **attività** *(in che modo?)*

attraverso un **metodo** *(come?)*

servono a raggiungere determinati **obiettivi** *(perché?)* che mutano sempre la realtà iniziale

Cos’è il ciclo di progetto

Il ciclo di progetto segue la vita di un progetto dall’idea iniziale al suo completamento. Esso fornisce una struttura per assicurare che gli **attori** siano consultati

e definisce le **decisioni chiave,**

le i**nformazioni** necessarie

e le **responsabilità** ad ogni fase di modo che **decisioni informate** possano essere prese <u>ad ogni fase</u> della vita di un progetto.

Si basa sulle **valutazioni** per utilizzare quanto appreso dall’esperienza del progetto per definire programmi o progetti futuri

La fase di Analisi Paragrafo 3.2

1) Albero dei Problemi: formulazione in termini di “assenza di”. Nesso Causa - Effetto.
2) Trasformare i problemi in Obiettivi: albero degli obiettivi è lo “specchio” positivo di quello dei problemi.

   Nesso Mezzo – Scopo.
3) Selezionare la strategia: Obiettivi inclusi ed esclusi dal progetto

Le due fasi dell'approccio del quadro logico

Fase di Analisi

Identificazione

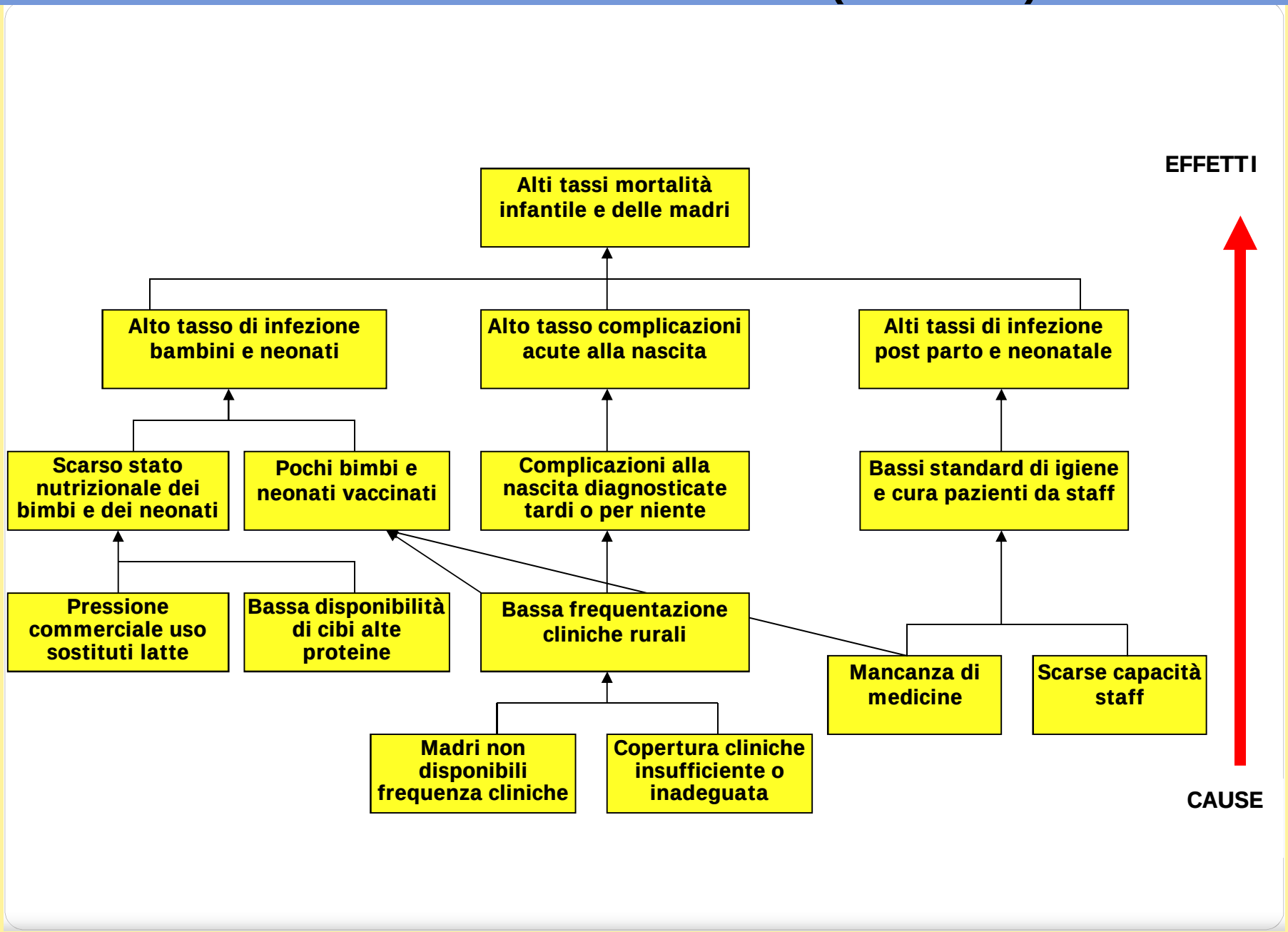
- **Analisi degli attori** (matrice degli attori e analisi SWOT)
- **Analisi della situazione di partenza** (Costruzione dell'albero dei problemi)
- **Analisi degli obiettivi** (Costruzione dell'albero degli obiettivi)
- **Scelta delle strategie**
- **Analisi SWOT** (Punti di forza, di debolezza, opportunità e rischi)

Fase di progettazione

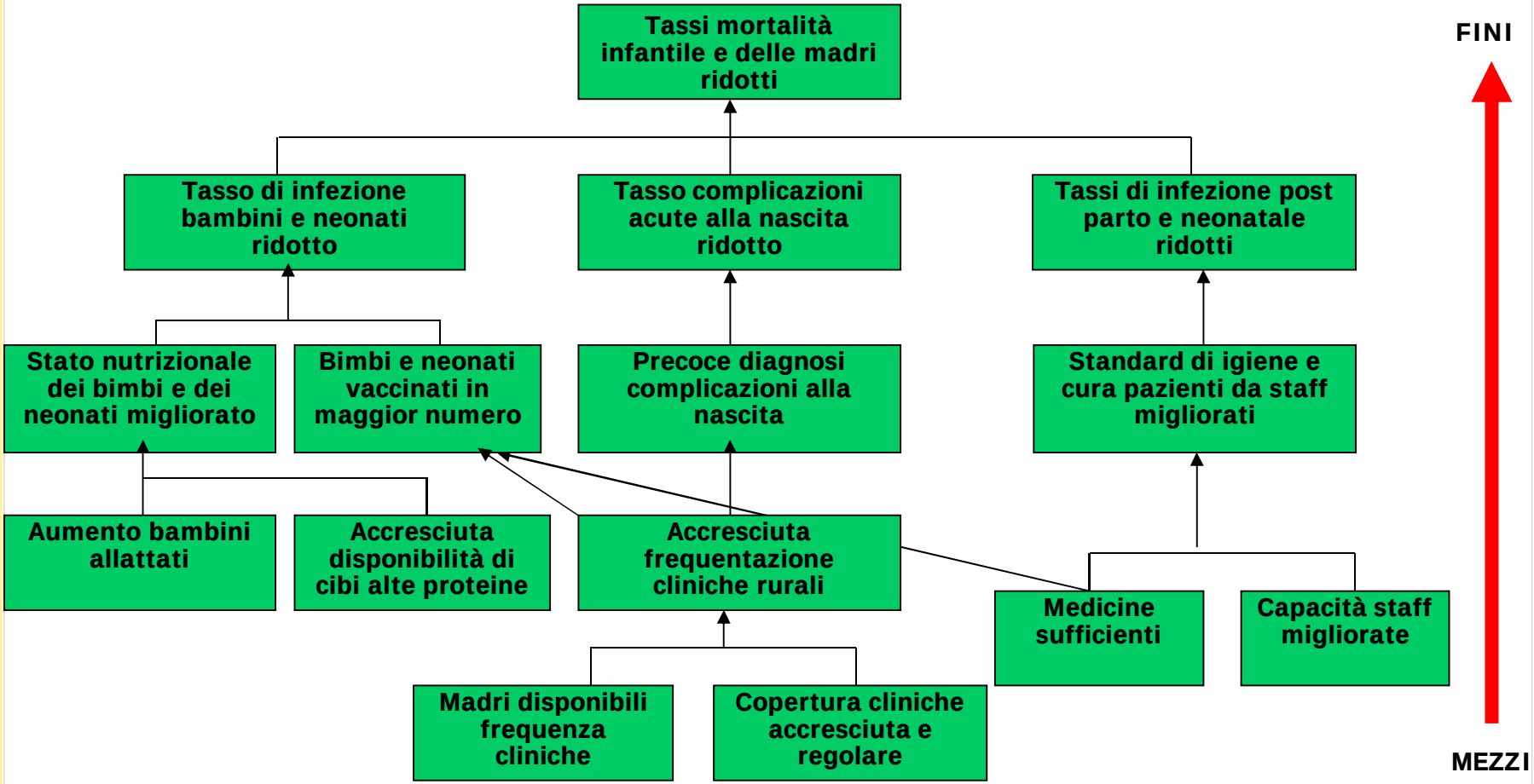
Formulazione

- **Sviluppo della matrice del quadro logico –** Definizione della struttura di progetto, verifica della sua logica interna e dei rischi
- **Definizione delle attività** – Definizione della sequenza e della dipendenza delle attività; stima della durata e assegnazione delle responsabilità
- **Definizione delle risorse** – Dallo schema delle attività sviluppare i costi e i mezzi

1.1. L'ALBERO DEI PROBLEMI (ESEMPIO)



1.2 L' ALBERO DEGLI OBIETTIVI (ESEMPIO)



Fase di Programmazione

Paragrafo 3.3

Matrice del Quadro Logico

- **Obiettivo generale**: descrive l'importanza per la società dei benefici di lunga durata
- **Obiettivo Specifico**: riguarda il problema focale da risolvere nell'ambito del singolo progetto
- **Risultati attesi**: servizi che il progetto deve offrire al gruppo destinatario scelto
- **Attività**: i modi in cui i beni e i servizi saranno distribuiti
- **Condizioni**: obiettivi esclusi dalla strategia selezionata ma che influenzano la realizzazione progettuale
- **Indicatori oggettivamente verificabili**
- **Fonti di verifica**
- **Risorse e spese**

MATRICE DEL QUADRO LOGICO

Strategia	**Indicatori**	**Mezzi di verifica**	**Condizioni**
Obiettivo generale			
Obiettivi specifici			
risultati			
attività			
risorse			

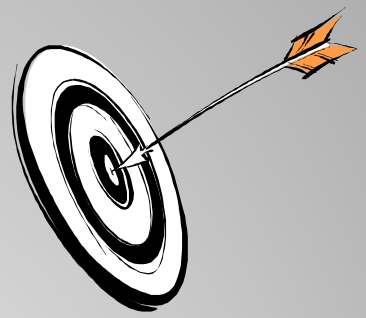
2. Contesto

L’analisi che abbiamo fatto.

Da dove partiamo

Obiettivi generali e specifici

Per obiettivi generali (e obiettivi specifici) si intendono i risultati concreti che ci si aspetta dal progetto rispetto alle finalità che ci si è poste.



Finalità

S’intende gli obiettivi generali che il progetto si pone Quale è lo scopo ultimo del progetto?

Risultati attesi

QUELLO CHE CI SI ATTENDE ALLA FINE DEL PROGETTO, IL MOTIVO PER CUI IL PROGETTO DOVREBBE ESSERE FINANZIATO

ATTIVITA’

QUALI AZIONI E SUB-AZIONI VOGLIAMO INTRAPRENDERE PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI?

Metodologia

Indicare quali metodologie s'intendono adottare per implementare il progetto:
Come intendo operare? Chi sono gli attori coinvolti nel progetto? In che modo si intende gestire le relazioni tra i vari attori?

È estremamente importante riuscire a creare un lavoro di rete con i vari attori coinvolti nel progetto. Cosa vuol dire "lavoro di rete"? Significa riuscire a coinvolgere, in maniera fattiva, diversi soggetti che possono contribuire, in modi ed a livelli di responsabilità differenti, alla buona riuscita del progetto. Per creare tale coinvolgimento non basta interloquire con questi soggetti in modo occasionale ma è necessario definire con chiarezza i tempi, i luoghi e i modi in cui si intende tenere tali relazioni. Questo lavoro di rete, non è solo una metodologia operativa ma, se ben posta in essere, diventa essa stesa un risultato del progetto, in quanto struttura un modo nuovo di creare "comunicazione e comunità" tra soggetti geograficamente vicini e lontani ma che condividono in maniera forte la stessa "passione" per il progetto.

Fasi temporali del progetto

Il progetto deve necessariamente avere una data di inizio e di fine con un susseguirsi delle azioni previste in modo logico. Il semplice schema qui riportato può illustrare in modo sintetico ed efficiente l'andamento cronologico del progetto:

Tempi / Azioni	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12
Azione A												
Azione B												
Azione C												
Azione D												
Azione E												
valutazione finale												

Risorse

Per essere attuato il progetto necessiterà di risorse umane (figure professionali, lavoro di volontari o della comunità, ecc) e di risorse economiche.

1.1 Risorse umane

Indicare quali risorse umane sono necessarie alla realizzazione del progetto. Se sono state individuate indicare chi sono, altrimenti indicare come s'intende individuarle.

Risorse finanziarie

Non indicare il costo del progetto (Per questo c'è già il budget). Indicare piuttosto quali sono i soggetti che contribuiscono finanziariamente al progetto. Sarebbe estremamente utile riuscire a quantificare in termini monetari tali contributi (anche in via estimativa se non si possiede dati certi) ed indicarli nel budget del progetto.

Costi

		Voci di spesa	importo
1	**Azione A**		
	1.1	Costo 1	
	1.2	Costo 2	
	1.3	Costo 3	
	1.4	Costo 4	
	Totale 1 (azione A)		
2	**Azione B**		
	2.1	Costo 1	
	2.2	Costo 2	
	2.3	Costo 3	
	2.4	Costo 4	
	Totale 2 (azione B)		
3	**Azione C**		
	3.1	Costo 1	
	3.2	Costo 2	
	3.3	Costo 3	
	3.4	Costo 4	
	Totale 3 (azione C)		
Totale Generale			

Valutazioni e Sostenibilità

In questo capitolo vanno evidenziati gli “Indicatori” che ci permetteranno di valutare il progetto e con quali tempi e modi tali verifiche andranno effettuate.

Sostenibilità

Cosa sono gli indicatori?
Sono degli elemento oggettivi riferiti agli Obiettivi che ci siamo posti che ci permettano di valutare la misura in cui gli Obiettivi stessi sono stati raggiunti.

Oltre agli indicatori andranno anche definiti i modo ed i tempi in cui valutazioni e verifiche andranno eseguite.

.

Valutazioni e Sostenibilità

Gli IOV (Indicatori Oggettivamente Verificabili)

- Sono la descrizione operativa degli Obiettivi Generali, dell'Obiettivo Specifico e dei Risultati Attesi in termini di quantità, qualità, tempo, luogo e Gruppo Destinatario. Un Indicatore deve essere appropriato, misurabile, utilizzabile a costi contenuti.
- Non dimentichiamo mai che le verifiche e le valutazioni non servono a giudicare il progetto o chi lo ha eseguito, bensì a riprogettare qualora ciò si renda necessario per la riuscita del progetto

Un buon IOV è SMART (brillante, intelligente)

- **S**pecifico per l'obiettivo che dovrebbe misurare
- **M**isurabile (qualitativamente o quantitativamente)
- **A**vailable (disponibile ad un costo accettabile)
- **R**elevant (pertinente per i bisogni informativi dei manager/valutatori)
- **T**ime bound (legato al tempo in modo di sapere quando possiamo aspettarci che l'obiettivo sia raggiunto)

CRITERI DI QUALITA' DI UN PROGETTO

Fattibile: si riferisce alla possibilità che obiettivi di breve e medio termine del progetto possano essere raggiunti attraverso le attività previste, sulla base delle condizioni del contesto locale, delle competenze dei soggetti attuatori, delle caratteristiche dei destinatari, dei rischi e delle opportunità esterne

Pertinente:quando è coerente con a priorità stabilite in fase di programmazione e risponde a bisogni chiaramente indicati dai destinatari dell'intervento

Efficace: se raggiunge, nel tempo, i mutamenti strutturali desiderati.

Efficiente: quando il rapporto tra risultati concreti e risorse utilizzate è ottimale. Tra due possibili soluzioni di un problema una è considerata più efficiente dell'altra se, a parità di risorse, ottiene maggiori risultati o se raggiunge gli stessi risultati dell'altro a costi minori

Sostenibile: quando il contesto locale è capace di riprodurre e consolidare i cambiamenti introdotti dal progetto, anche una volta esaurito l'appoggio esterno.

MATRICE LOG-FRAME esempio

	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Ipotesi
Obiettivo generale	**Tassi mortalità infantile e delle madri ridotti**	Tassi di mortalità ridotta da x a y dall'anno 200... per i bambini al disotto di 1 e 5 anni e donne incinte e madri che accudiscono i bambini	Statistiche del Ministero della Sanità analizzate ex ante, in itinere ed ex post.	
Obiettivo specifico	**Stato di salute delle donne incinte, di quelle che accudiscono i bambini, dei bambini e dei neonati migliorato**	Incidenza delle infezioni post-parto e neonatali all'interno dei centri sanitari ridotta da x a y dall'anno 200..	Dati degli ospedali e delle cliniche analizzati ex ante ed ex post	
Risultati	**1. Servizio sanitario primario funzionante a livello di distretto** 1.1.Precoce diagnosi complicazioni alla nascita 1.2 Aumento bimbi e neonati vaccinati 1.3 Medicine sufficienti 1.4 Accresciuta frequenza cliniche rurali 1.5 Madri disponibili frequenza cliniche 1.6 Copertura accresciuta e regolare da parte delle cliniche **2. Qualità ed efficienza del servizio sanitario secondario migliorata** 2.1 Standard di igiene e cura pazienti da staff migliorati 2.2. Medicine sufficienti 2.3 Capacità staff migliorate	Numero di villaggi forniti di servizi sanitari regolari aumentato da x a y dall'anno 200.. Numero di bambini al di sotto dei 5 anni vaccinati contro la polio accresciuto da x a y dall'anno 200..	Dati del Ministero della Sanità Dati clinici di vaccinazione analizzati ogni 3 mesi	Nutrizione domestica migliorata attraverso un'accresciuta disponibilità stagionale di cibi ad alte proteine, e accresciuta proporzione di bambini nutriti al seno.
Attività	1. Recuperare o rimpiazzare le attrezzature e le ambulanze 2. Realizzare un programma di ospedalizzazione mobile	Assistenza tecnica Attrezzature Forniture mediche	Costi rimborsabili (vedi il budget)	Il Ministero della Sanità mantiene livelli di finanziamento ai livelli precedenti al progetto in termini reali.
	3. Reclutare ed addestrare personale per assistere la nascita 4.	(vedi il piano delle attività)		

Capitolo 6
Monitoraggio e Documentazione

Predisporre un sistema di monitoraggio Paragrafo 6.2

Una volta programmato il progetto ed assicurati i finanziamenti …..

- Pensare azioni dirette ad ottenere specifici risultati
- Vagliare le procedure realizzative
- Vagliare gli Indicatori per misurare il raggiungimento degli obiettivi
- Stabilire il formato per i rapporti
- Preparare un piano per la messa in atto del monitoraggio

Predisporre un sistema di monitoraggio (2)

Vagliare le procedure realizzative

Vengono determinate le esigenze di informazione ai diversi livelli della struttura gestionale del progetto. (Quali esigenze d'informazioni si legano a quali ruoli decisionali).

Il dettaglio dell'informazione fornita e la frequenza dei rapporti varieranno secondo il livello di gestione.

Predisporre un sistema di monitoraggio (3)

Vagliare gli indicatori di revisione

Problemi più frequenti nella selezione degli indicatori:

1) La scelta di troppi indicatori

2) La scelta di indicatori eccessivamente complicati

3) Eccessiva importanza data agli indicatori di progresso (utilizzo di indicatori di impatto in grado di esprimere maggiormente il rendimento del progetto)

Capitolo 7
Revisione e Valutazione del progetto

I Criteri di valutazione

Paragrafo 7.2

- **Pertinenza**: coerenza tra obiettivi e problemi che si prefissava di risolvere
- **Preparazione e disegno del progetto**
- **Efficienza**: costo, velocità, “le attività si sono convertite in risultati?”
- **Efficacia**
- **Impatto sull’ambiente generale**
- **Sostenibilità**: “i benefici continueranno a prodursi?”