

nero**sub**bianco
numero CINQUE - 2014

Metodologie e strumenti per la

Progettazione Sociale ed Europea

a cura di
Francesco Gombia

CSV 
centro di servizio per il volontariato

nero**subianco**

numero CINQUE - 2014

Metodologie e strumenti per la

Progettazione Sociale ed Europea

a cura di
Francesco Gombia

CSV
centro di servizio per il volontariato

INDICE

Premessa 07

Come sviluppare e presentare una proposta progettuale
per accedere ai finanziamenti dell'Unione Europea 09

**1 Conoscere le fonti di finanziamento
e monitorare le opportunità 10**

1.1 Le tipologie di finanziamento comunitario 10

1.2 Gli organismi che gestiscono i programmi Europei 13

1.3 Come reperire le informazioni sulle opportunità
di finanziamento 15

**2 Individuare e saper leggere il bando
e la documentazione di supporto 18**

3 Passare dall'idea al progetto 20

4 Costruire il partenariato di progetto 24

4.1 Alcune regole generali per la costruzione
del partenariato 24

4.2 Strumenti e canali per la ricerca del partner 26

5	Sviluppare il progetto, il piano di lavoro e il piano finanziario	28
5.1	Il ciclo di gestione del progetto (Project Cycle Management - PCM)	30
5.2	L'approccio del quadro logico (Logical Framework Approach - LFA)	32
5.3	Gli strumenti per la costruzione del piano di lavoro (Dalla WBS al Gantt)	44
5.4	Il piano finanziario	50
Appendice - Il monitoraggio e la valutazione		52
Bibliografia		56

Francesco GOMBIA

Francesco Gombia è un esperto di fondi strutturali, politiche regionali e progettazione comunitaria.

email:

francescogombia@hotmail.com

Linkedin Profile:

<http://it.linkedin.com/pub/francesco-gombia/8/1a0/704>

PREMESSA

Il volontariato per sua stessa natura è portato a concepire il progetto come mezzo e non come fine.

È nel tendere alla manifestazione costante della solidarietà sociale, alla tutela in senso stretto della dignità umana, alla salvaguardia degli equilibri vitali, il fine che il volontariato persegue e per cui si organizza anche nell'elaborazione dei suoi progetti. L'agire volontario in favore della comunità, infatti, non si esaurisce nella realizzazione di progetti e nel loro breve orizzonte temporale, ma deve tendere invece a produrre un cambiamento, individuale e collettivo, che va oltre e al di là di una dimensione organizzata e professionale. Solo così il volontariato può rimanere libera espressione di responsabilità collettiva, testimonianza di gratuità e vicinanza ai bisogni della comunità in cui opera.

È da questo paradigma che intendiamo partire per presentare la pubblicazione, "Metodologie e strumenti per la Progettazione Sociale ed Europea", pensata come uno strumento utile alle organizzazioni di volontariato nella loro azione quotidiana sui territori rispetto al tema cruciale della progettazione. Dalla nostra esperienza, costruita grazie al rapporto costante con le associazioni, emerge spesso un duplice approccio rispetto alle opportunità di progettazione: in alcuni casi, l'eccessiva incidenza di procedure complesse e di burocrazia, rende la progettazione un vincolo più che un'opportunità, con il rischio di far smarrire i veri obiettivi e i valori fondanti delle organizzazioni e dell'agire volontario. In altri casi, invece, il percorso progettuale e la corretta adozione degli strumenti di progettazione può essere da stimolo alle organizzazioni per condurle a valutare i propri obiettivi e valorizzare le proprie competenze, consolidando e amplificando le esperienze acquisite attraverso il confronto con nuove sfide e nuovi interlocutori.

È evidente che solo quest'ultimo approccio, orientato al cambiamento e allo sviluppo delle organizzazioni, può giustificare lo sforzo, talvolta anche particolarmente consistente, che c'è dietro l'attività di presentazione e gestione di un progetto.

Rispetto a questo quadro, l'obiettivo del CSV Napoli è rafforzare le azioni di accompagnamento e sostegno alle associazioni nella costruzione e gestione di progetti, per favorire la realizzazione di esperienze coerenti ai valori ed alla mission delle organizzazioni, in una logica di valorizzazione delle buone prassi e di corretta interpretazione dell'agire progettuale. Da qui il senso del presente documento, in cui si illustrano approcci e strumenti che ormai costituiscono da alcuni decenni uno "standard" utilizzato a livello nazionale e internazionale per l'elaborazione e la gestione dei progetti non solo comunitari. Il corretto utilizzo di questi approcci e strumenti di progettazione non rappresenta certo di per sé né la "magica" soluzione a tutti i problemi che possono incontrarsi nell'ambito di un progetto né la condizione sufficiente a garantire l'esito positivo di un'esperienza progettuale. Obbliga, però, i soggetti attuatori a porsi le domande giuste rispetto all'andamento del progetto, seguendo un processo logico e strutturato e consente di evidenziare una serie di variabili "prevedibili", determinando così un quadro previsionale dei "diversi scenari possibili". Attraverso la progettazione possiamo quindi pensare delle direzioni, prefigurare e tracciare un percorso, sarà poi la realtà e il confronto con le sue infinite variabili a definire i risultati finali delle nostre azioni. Ma pensare una direzione in anticipo non è poco: permette di capire quale rotta darsi e, se necessario, come fare per ritrovarla.

Il Presidente CSV Napoli
Giuseppe De Stefano

COME SVILUPPARE E PRESENTARE UNA PROPOSTA PROGETTUALE PER ACCEDERE AI FINANZIAMENTI DELL'UNIONE EUROPEA

Nel presente documento si forniscono alcune indicazioni metodologiche e operative utili per sviluppare e presentare una proposta progettuale nell'ambito dei finanziamenti erogati dalla Commissione Europea.

In particolare si suggerisce un percorso articolato nei seguenti passaggi principali:

1. conoscere le fonti di finanziamento e monitorare le opportunità;
2. individuare e saper leggere il bando e la documentazione di supporto;
3. passare dall'idea al progetto;
4. costruire il partenariato di progetto;
5. sviluppare il progetto, il piano di lavoro e il piano finanziario.

1 CONOSCERE LE FONTI DI FINANZIAMENTO E MONITORARE LE OPPORTUNITÀ

1.1 LE TIPOLOGIE DI FINANZIAMENTO COMUNITARIO

Per dare concreta attuazione ad un'idea progettuale, che normalmente può realizzarsi solo attraverso la possibilità di accesso a congrue risorse finanziarie, il punto di partenza deve essere la **conoscenza delle potenziali fonti di finanziamento**. Occorre, in altri termini, impegnarsi con continuità e in maniera sistematica in una attività preliminare di **ricerca delle opportunità finanziarie**.

Nell'ambito dei finanziamenti comunitari è innanzitutto importante distinguere tra:

- **Inviti a presentare proposte (call for proposals) o Avvisi pubblici** – per questa modalità di accesso ai contributi comunitari le risorse finanziarie vengono erogate, nella forma di **sovvenzioni**, nell'ambito di **programmi comunitari di norma pluriennali**, attraverso Inviti a presentare proposte, le cosiddette Call for proposals (nel caso dei finanziamenti a gestione diretta), o attraverso Avvisi pubblici (nel caso dei finanziamenti a gestione indiretta). La caratteristica distintiva di questa tipologia di strumenti di finanziamento è che le azioni sovvenzionate dovranno essere **funzionali alla realizzazione degli obiettivi del Programma** e più in generale degli **obiettivi delle politiche dell'UE**, relativi ad uno specifico settore di intervento o ad un determinato ambito territoriale.
- **Gare d'appalto (call for tenders)** - Sono gare a titolo oneroso, finalizzate ad ottenere da parte di un'amministrazione aggiudicatrice la **fornitura di un bene mobile o immobile, l'esecuzione di lavori o prestazione di servizi**, tramite il pagamento di un corrispettivo. Le attività finanziate non sono quindi funzionali alla realizzazione di programmi o politiche comunita-

rie specifiche ma sono semplicemente legate ai fabbisogni di beni e servizi di una organizzazione pubblica.

Nel presente documento tratteremo esclusivamente dei finanziamenti europei concedibili nell'ambito delle Call for proposals e degli Avvisi pubblici.

Con riferimento alle politiche e ai programmi finanziati dalla Commissione Europea, è inoltre possibile distinguere tra due macro tipologie di opportunità di finanziamento:

1. Finanziamenti europei a gestione indiretta - Sono così definiti perché prevedono la presenza di un **soggetto intermedio** tra la Commissione Europea e i beneficiari dei finanziamenti, di norma un Ministero o una Regione, che ha le funzioni di **Autorità di Gestione** decentrata dei fondi. I finanziamenti europei a gestione indiretta sono riconducibili alla **politica regionale o di coesione europea**, finalizzata a ridurre il divario tra le Regioni europee in ritardo di sviluppo e quelle più avanzate. La politica regionale dell'UE è attuata attraverso i **fondi strutturali** (FSE, FESR a cui si aggiungono FEASR e FEP)¹, gli strumenti finanziari con i quali l'Unione Europea persegue la coesione e lo sviluppo economico e sociale in tutte le regioni degli Stati membri. I fondi strutturali finanziano, in particolare, la realizzazione di **Programmi Operativi** (PO) nazionali, gestiti di norma dai Ministeri, e regionali, gestiti dalla Regioni. Nell'ambito dei PO vengono periodicamente attivati degli Avvisi Pubblici, in relazione ai diversi settori di intervento dei fondi strutturali, rivolti ad un ampio ventaglio di potenziali beneficiari: cittadini, imprese, enti pubblici, associazioni, ecc...

2. Finanziamenti europei a gestione diretta - Si tratta di finanziamenti gestiti direttamente dalla Commissione Europea attraverso dei programmi pluriennali (tra i quali ad es.,

¹ FSE = Fondo Sociale Europeo

FESR = Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

FEASR = Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale

FEP = Fondo Europeo per la Pesca

per il periodo 2007-2013: Lifelong Learning Programme, Tempus, Settimo Programma Quadro, Cultura, Gioventù in azione, Life+, Progress, ENPI, CIP, ecc...) nel cui ambito sono periodicamente pubblicati degli *Inviti a presentare proposte* (le "Call for proposals"). I Programmi comunitari che erogano finanziamenti a gestione diretta si caratterizzano per una forte **connotazione settoriale** e, di solito, per una **dotazione finanziaria più limitata** rispetto ai Programmi che erogano finanziamenti a gestione indiretta. Finanziano la realizzazione di progetti che sostengono e mettono in pratica le diverse politiche comunitarie in **tutto il territorio dell'UE** e, in alcuni casi, **anche nei paesi al di fuori dell'UE** (i cosiddetti Paesi Terzi). I progetti possono essere presentati da varie tipologie di organizzazioni: amministrazioni pubbliche centrali e locali, imprese, ONG, università, centri di ricerca, scuole, ecc...

I progetti che possono essere presentati per concorrere all'assegnazione di finanziamenti europei a gestione diretta e indiretta, dovranno ovviamente rispondere a requisiti differenziati, in ragione delle regolamentazioni che disciplinano il funzionamento dei diversi dispositivi. È però importante evidenziare da subito che per entrambe le tipologie di finanziamento sarà richiesto ai proponenti di adottare le stesse metodologie e strumentazioni per l'elaborazione e la gestione dei progetti. Per le organizzazioni che intendono presentare progetti per accedere ai finanziamenti comunitari è quindi possibile riferirsi ad **un insieme di approcci e strumenti che ormai costituiscono da alcuni decenni uno "standard" utilizzato a livello nazionale e internazionale e non solo per i progetti comunitari.**

In questa sede non sarà possibile esplorare in maniera dettagliata e analitica tutti i diversi strumenti e approcci ma ci si soffermerà su quelli maggiormente utilizzati nell'ambito della progettazione comunitaria.

1.2 GLI ORGANISMI CHE GESTISCONO I PROGRAMMI EUROPEI

Nell'ambito dei finanziamenti comunitari sono di norma identificati dei **soggetti istituzionalmente preposti alla gestione dei programmi**, a cui è possibile rivolgersi per acquisire tutte le informazioni necessarie per partecipare ad un Avviso o ad una Call for proposals. In particolare è possibile identificare:

- per i **Finanziamenti europei a gestione indiretta**,

DIREZIONI GENERALI DEI MINISTERI COMPETENTI (DG): I Ministeri possono avere il ruolo di Autorità di Gestione (AdG) di Programmi Operativi Nazionali in settori con particolari esigenze di coordinamento a livello nazionale. Ad esempio nel periodo di programmazione 2007-2013 dei fondi strutturali europei, il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali è AdG per il PON Governance e azioni di Sistema, il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti è AdG per il PON Reti e Mobilità, il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca è AdG per il PON Competenze per lo Sviluppo e per il PON Ambienti per l'apprendimento, ecc...;

AMMINISTRAZIONI REGIONALI/LOCALI: Le Regioni (o le Province se delegate) possono avere la responsabilità di gestire direttamente alcuni programmi cofinanziati dai fondi strutturali che operano nel territorio di propria competenza amministrativa. Ad esempio nel periodo di programmazione 2007-2013 dei fondi strutturali europei tutte le Regioni e le Province Autonome italiane sono AdG di due Programmi Operativi Regionali monofondo (1 FSE e 1 FESR);

- per i **Finanziamenti europei a gestione diretta**,

AGENZIE ESECUTIVE DELL'UE: Sono organismi istituiti ai sensi del Reg. CE 58/2003 ai quali la Commissione affida il compito di gestire uno o più Programmi europei. Attualmente queste agenzie sono:

- Agenzia esecutiva del Consiglio europeo della ricerca (CER)
- Agenzia esecutiva per la competitività e l'innovazione (EACI)
- Agenzia esecutiva per la rete transeuropea di trasporto (TEN-T EA)
- Agenzia esecutiva per la ricerca (REA)
- Agenzia esecutiva per la salute e i consumatori (EAHC)
- Agenzia esecutiva per l'istruzione, gli audiovisivi e la cultura (EACEA)

AGENZIE DI ASSISTENZA TECNICA: Sono uffici tecnici di livello nazionale di supporto ai Ministeri/alle Regioni nella gestione dei finanziamenti diretti e forniscono informazioni e assistenza tecnica ai promotori dei progetti (es. Agenzia nazionale LLP, Struttura nazionale di supporto Equal, ecc...).

1.3 COME REPERIRE LE INFORMAZIONI SULLE OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO

Per effettuare concretamente il monitoraggio delle opportunità è possibile consultare via web alcune fondamentali fonti di informazione:

Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea

La Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea (GU) è l'unico periodico pubblicato ogni giorno lavorativo in tutte le lingue ufficiali dell'Unione Europea (UE), si articola in due serie collegate tra loro (L per gli atti legislativi e C per comunicazioni e informazioni) e un supplemento (S per i bandi di appalto). Esiste anche una sezione elettronica della serie C, nota come GUCE. I documenti contenuti nella GUCE sono pubblicati solo in versione elettronica.

Gazzette ufficiali degli organismi nazionali e regionali che gestiscono i Programmi

Gli avvisi pubblici e le gare di appalto relativi ai Programmi della politica di coesione dell'UE sono pubblicati nei bollettini degli organismi nazionali e regionali che gestiscono i Programmi (la Gazzetta Ufficiale e i Bollettini Ufficiali regionali).

Siti internet istituzionali degli organismi comunitari, nazionali e regionali che gestiscono i Programmi

Si tratta di siti internet che contengono informazioni fondamentali sulle caratteristiche e il funzionamento dei Programmi, comunitari, nazionali o regionali. Forniscono informazioni sugli Avvisi o le Call pubblicate, sulle modalità e i format per la presentazione delle proposte, sugli esiti delle selezioni dei progetti, su tutte le scadenze riferite al Programma.

Siti internet non ufficiali sulle opportunità di finanziamento

Esistono numerosissime risorse web, gratuite o a pagamento, di natura pubblica o privata, che possono fornire informazioni rispetto alle opportunità di finanziamento comunitario. Normalmente questa tipologia di servizi web si abbina alla possibilità di iscriversi ad una newsletter e/o di registrarsi ad un gruppo istituito nell'ambito di uno o più social network (Facebook, LinkedIn, ecc...).

Si riportano di seguito alcuni siti web riferiti ai canali informativi sopra esposti che possono essere utili nell'attività di **ricerca delle opportunità di finanziamento**:

- Il portale dell'UE
http://europa.eu/index_it.htm
- Il portale della Commissione Europea
http://ec.europa.eu/index_it.htm
- L'Unione Europea in Italia
http://ec.europa.eu/italia/index_it.htm
- Gazzetta Ufficiale Comunità Europea - Eurlex
<http://eur-lex.europa.eu/it/index.htm>
- Appalti pubblici e finanziamenti dell'UE
http://ec.europa.eu/contracts_grants/index_it.htm
- Finanziamenti diretti della Commissione Europea
<http://www.finanziamentidiretti.eu/>
- Ufficio delle pubblicazioni
http://publications.europa.eu/index_it.htm
- TED – Tenders Electronic Daily
<http://ted.europa.eu/TED/main/HomePage.do>
- CORDIS - Servizio Comunitario di informazione in tema di ricerca e sviluppo
http://cordis.europa.eu/home_it.html
- Programmi di cooperazione esterna
http://ec.europa.eu/europeaid/index_it.htm

- Euro desk
<http://www.eurodesk.it/>
- Lazio Europa
<http://www.lazioeuropa.it/home.asp>
- First
<http://first.aster.it/>
- Formez
<http://programmicomunitari.formez.it/>
- Europa facile
<http://www.europafacile.net/index.asp>
- Programmazione 2007-2013 Regione Campania
http://www.regione.campania.it/portal/media-type/html/user/anon/page/POR_Programmazione.psml
- Campania Eruropa News
http://redazione.regione.campania.it/rcnews_ce/index.php?pgCode=G4I55
- Centro europeo di informazione, cultura e cittadinanza (CEICC) del Comune di Napoli
<http://www.comune.napoli.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/21848>
- CSV Napoli
<http://www.csvnapoli.it/indexphp?page=area&pageid=AR000034>

2 INDIVIDUARE E SAPER LEGGERE IL BANDO E LA DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO

Completata con successo l'attività di ricerca delle opportunità, con l'individuazione del dispositivo finanziario idoneo a sostenere la realizzazione della propria idea progettuale, occorre avviare un'attività di **attenta lettura e analisi della documentazione di riferimento**, al fine di acquisire tutte le informazioni necessarie ad elaborare il progetto.

La principale documentazione che normalmente disciplina la partecipazione ad un Programma comunitario può essere identificata nelle seguenti tipologie di elaborati:

- Avviso pubblico/Call for proposals;
- Programma/Decisione istitutiva del Programma;
- Guide del candidato (generaliste e specifiche per tipologia di azione);
- Manuali amministrativi e finanziari;
- Formulare di candidatura e relativi allegati (ad es. budget, dichiarazioni, lettere di intenti per il partenariato, ecc...).

Per il buon esito di questa attività di lettura e analisi della documentazione di riferimento, può essere utile provare a focalizzare l'attenzione su alcune domande fondamentali:

- Quali sono gli obiettivi che il Programma e l'Avviso perseguono (anche in relazione alle politiche correlate dell'Unione europea)?
- Che tipologia di progetti sono realizzabili? (es. ricerca, formazione, iniziative imprenditoriali, mobilità, ecc...) Quali sono nello specifico le azioni finanziabili e le spese ammissibili?
- Chi può partecipare? Chi sono i soggetti che possono richiedere il finanziamento (persone fisiche o giuridiche, tipologie di organismi ammissibili)?

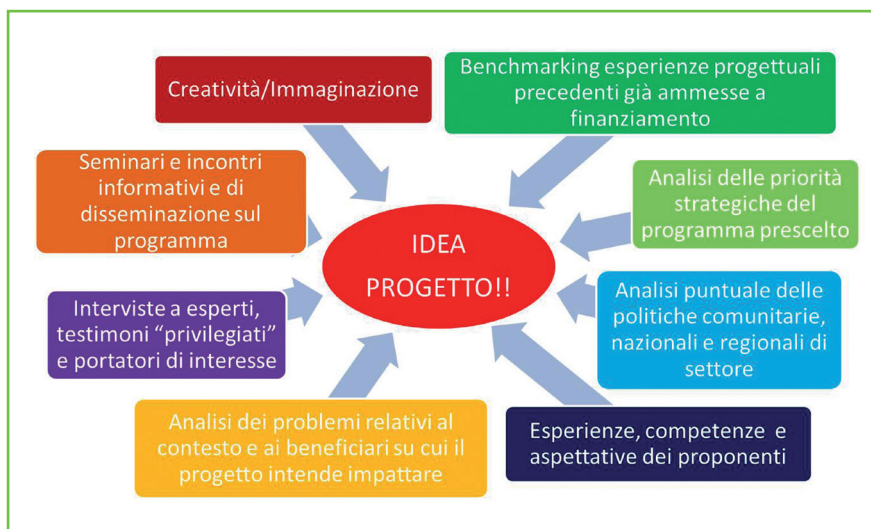
- Chi sono i destinatari/target? Chi dovrà beneficiare dei risultati/prodotti del progetto (es. soggetti svantaggiati, studenti, immigrati, PA, ecc...)?
- Quali sono i termini per la presentazione e selezione delle candidature? Con quali modalità (on-line/su carta)?
- Quante sono le risorse disponibili (per singolo progetto e per l'intero Programma)? Quanti sono i progetti che si stima verranno finanziati?
- A quanto ammonta il co-finanziamento minimo richiesto ai proponenti?
- Quali sono i criteri di ammissibilità, esclusione, selezione e valutazione dei progetti?
- Quali sono le regole per la gestione dei progetti finanziati?
- A chi richiedere informazioni ed inviare la proposta?

Per una più approfondita comprensione dell'Avviso e del Programma a cui si intende partecipare può essere inoltre molto utile **la consultazione di progetti già finanziati** in precedenti edizioni dell'Avviso, di norma reperibili attraverso i siti internet dei programmi o le strutture comunitarie e nazionali di assistenza tecnica ai promotori.

3 PASSARE DALL'IDEA AL PROGETTO

In questa fase l'idea progettuale deve essere definita più precisamente - nel rispetto dei vincoli e dei format a cui è necessario attenersi - allo scopo di soddisfare i requisiti richiesti dall'Avviso pubblico, favorire l'attività di elaborazione complessiva del progetto e facilitare l'interlocuzione con i partner. Nell'immagine sottostante sono sinteticamente riportati alcuni fattori che possono favorevolmente contribuire alla definizione dell'idea progettuale.

FIGURA 1 - Come si determina l'idea progetto



Analisi delle priorità strategiche del Programma prescelto e conoscenza delle politiche comunitarie, nazionali e regionali di settore - Un progetto risulta valido e con concrete chance di essere finanziato nella misura in cui è rispondente agli obiettivi che la Commissione Europea intende realizzare attraverso l'attivazione del Programma. Per i proponenti è quindi necessario comprendere in maniera esaustiva quali risultati la Commissione Europea vuole conseguire attraverso la concessione di finanziamenti nell'ambito dello specifico

Programma a cui si intende partecipare. Per fare ciò è indispensabile non solo un'approfondita lettura e analisi del Programma, dell'Avviso e della documentazione di supporto, ma anche un'adeguata conoscenza delle politiche comunitarie riferite ai settori e/o ai territori e/o ai destinatari su cui interviene il Programma. Ad esempio, se si ha intenzione di presentare un progetto nell'ambito di un Programma che opera nel settore delle politiche del lavoro, è certamente utile conoscere quali siano le priorità politiche dell'UE, consultando il sito della DG Occupazione e studiando la "*Strategia europea per l'occupazione*" e le comunicazioni, le iniziative e le decisioni definite a livello comunitario. Inoltre, di solito, i programmi comunitari favoriscono l'attuazione di progetti coerenti con le priorità e le strategie definite negli Stati membri e nelle regioni in cui si svilupperanno le attività progettuali; è quindi ad esempio necessario avere anche una conoscenza delle normative e degli strumenti di pianificazione riferibili alle politiche del lavoro attive a livello nazionale e nella/e regione/i provincia/e in cui si realizzerà il progetto.

Esperienze, competenze e aspettative dei proponenti - L'idea progetto deve necessariamente emergere dalle esperienze, dalla sensibilità e dalle motivazioni dei soggetti proponenti. Solo la competenza e l'esperienza in un determinato settore potranno infatti favorire l'individuazione di un'idea progetto innovativa, efficace e sostenibile nel tempo, oltre che coerente con le aspettative e gli orientamenti comunitari. **È altamente sconsigliabile, d'altra parte, avventurarsi in settori e tematiche per cui non si dispone di una sufficiente competenza e/o esperienza.** Si rischia, in prima battuta, nella fase di preparazione della proposta progettuale, di affannarsi per acquisire conoscenze settoriali di cui non si dispone (magari rimettendosi totalmente al lavoro di soggetti esterni) e di arrivare alla definizione di un progetto comunque debole e quindi difficilmente finanziabile; come si è evidenziato nel precedente punto, per scrivere un buon progetto occorre infatti essere esperti delle politiche settoriali comunitarie, nazionali e locali. In seconda battuta, qualora il progetto dovesse comunque essere

approvato, si rischia di trovarsi a gestire delle attività per le quali non si dispone delle adeguate competenze, esponendo il progetto ad un elevato rischio di fallimento e le organizzazioni partecipanti al pericolo di perdere risorse.

Analisi dei problemi relativi al contesto e ai beneficiari su cui il progetto intende impattare - Come si vedrà meglio anche nei successivi paragrafi, il livello di efficacia di un progetto è in stretta correlazione alla sua capacità di **fornire risposte e soluzioni alle problematiche e ai fabbisogni relativi al contesto e ai beneficiari su cui l'iniziativa progettuale intende impattare**. In altri termini si può anche affermare che solo quando si conosce effettivamente di cosa hanno bisogno i destinatari del progetto (che possono essere persone e/o organizzazioni) è possibile sviluppare un progetto veramente efficace.

Seminari e incontri informativi di disseminazione sul Programma - I soggetti che sono istituzionalmente preposti alla gestione dei programmi europei (*si veda il paragrafo 1.2*) hanno l'obbligo di effettuare un'intensa attività di promozione e di comunicazione del Programma, rivolta ai potenziali proponenti, in relazione alle opportunità di finanziamento previste, ai progetti che sono stati finanziati e, nel complesso, ai risultati che si stanno raggiungendo attraverso il Programma. Oltre alla possibilità di accedere alle risorse informative via web (*di cui si è già detto nel precedente capitolo*), **è certamente essenziale, nella prospettiva di presentare una valida proposta progettuale, partecipare ai seminari informativi del Programma** (detti anche *Infodays*). Tali seminari, promossi di solito attraverso i siti web ufficiali dei programmi, possono essere delle preziose occasioni di apprendimento che aiutano a comprendere al meglio le caratteristiche dei progetti che potranno essere finanziati, anche attraverso la possibilità di interagire direttamente con le strutture e le persone che si occuperanno della valutazione delle proposte. Inoltre in queste occasioni è favorita la possibilità di relazione e confronto tra i potenziali proponenti, anche nella prospettiva di attivazione di rapporti di partenariato.

Interviste a esperti, testimoni privilegiati e portatori di interesse - Per le organizzazioni che realizzano progetti cofinanziati dalla Commissione Europea esiste l'obbligo di comunicare e disseminare i risultati raggiunti. Per la preparazione di una proposta progettuale **può essere quindi piuttosto facile entrare in contatto con altri soggetti che hanno già realizzato dei progetti nell'ambito del Programma a cui si intende partecipare**, per confrontarsi nel dettaglio su diversi aspetti operativi quali, ad esempio, le modalità di gestione e monitoraggio o le procedure di rendicontazione. Per alcune specifiche tematiche può inoltre essere importante acquisire il parere di esperti di settore che possano aiutare i proponenti a valutare, ex-ante, la qualità e la fattibilità dell'idea progetto e a introdurre eventuali correzioni e/o miglioramenti.

Individuazione e analisi di esperienze progettuali già ammesse a finanziamento - Come si è già accennato, durante la stesura di un'idea progettuale, può essere molto utile **consultare i database dei progetti che sono stati approvati precedentemente nell'ambito del Programma a cui si intende partecipare**. Tali database sono di solito disponibili on line sulle pagine web dei singoli programmi o dei soggetti istituzionalmente preposti alla gestione dei programmi.

Questa attività può risultare molto efficace per:

- determinare con precisione quale tipologia di progetti e azioni sono considerati coerenti rispetto agli obiettivi e ai risultati attesi dall'UE e dal Programma e, quindi, idonei al finanziamento;
- identificare la "frontiera" raggiunta dalle riflessioni e dalle esperienze europee rispetto ad una determinata tematica e valutare quindi il livello di innovatività della propria idea progetto ed evitare duplicazioni rispetto ad esperienze già precedentemente finanziate;
- individuare eventuali partner che abbiano già sviluppato esperienze e competenze nello stesso settore.

4 COSTRUIRE IL PARTENARIATO DI PROGETTO

4.1 ALCUNE REGOLE GENERALI PER LA COSTRUZIONE DEL PARTENARIATO

Per molti progetti cofinanziati da risorse comunitarie (in particolare nel caso dei finanziamenti a gestione diretta) è obbligatoriamente prevista la costituzione di partenariati tra diverse organizzazioni, in ambito regionale, nazionale o transnazionale. Lo scopo del partenariato è favorire una più efficace realizzazione del progetto attraverso il coinvolgimento di attori diversi che possono apportare differenti competenze specialistiche. Inoltre il partenariato, soprattutto se assume una dimensione interregionale o transnazionale, favorisce la diffusione dei risultati del progetto in più contesti territoriali, producendo un effetto “moltiplicatore” dei finanziamenti erogati dalla Commissione.

Per la costituzione di un buon partenariato di progetto può essere utile attenersi ad alcune regole di massima:

- **Funzionalità rispetto al progetto e rilevanza delle competenze e delle esperienze rispetto al compito assegnato** - Nella scelta dei partner è essenziale assicurarsi di coinvolgere soggetti che possano essere portatori di esperienze, conoscenze e competenze adeguate a dare un significativo valore aggiunto nella realizzazione del progetto. Per la distribuzione dei “compiti”, ovvero delle attività progettuali che ciascuna organizzazione dovrà realizzare all’interno del partenariato, occorre valorizzare il ruolo dei singoli partner, attribuendo la responsabilità di realizzazione delle diverse attività in funzione delle capacità di ciascuno.
- **Forte condivisione di obiettivi e contenuti** - È importante mettere in chiaro dall’inizio, cioè già nella fase di preparazione della proposta progettuale, quali siano esattamente obiettivi, contenuti e attività del progetto nel suo complesso e quale sia il contributo richiesto ad ogni singolo partner.

È inoltre essenziale definire da subito, e con assoluta chiarezza, la distribuzione delle risorse finanziarie all'interno del partenariato, per evitare attriti e fraintendimenti nelle successive fasi di elaborazione e attuazione del progetto.

- **Multiattorialità e Transnazionalità** - Di norma i partenariati non devono essere delle aggregazioni troppo omogenee, ma devono favorire la collaborazione di soggetti appartenenti a diversi settori e/o a diverse aree territoriali. I requisiti e le caratteristiche del partenariato sono comunque disciplinate nell'ambito degli Avvisi pubblici e delle regolamentazioni dei programmi che stabiliscono, inoltre, il numero minimo dei partner e le aree territoriali ammissibili.
- **“Solidità” della rete** - Può essere utile proporre dei partenariati con soggetti con cui si è già lavorato in precedenza, in modo da valorizzare le esperienze pregresse e garantire nei confronti del finanziatore un maggiore grado di “rodaggio” e stabilità dei rapporti tra i partner.

Anche se non richiesto dal dispositivo di finanziamento, è sempre opportuno formalizzare gli accordi raggiunti tra i partner, sia all'atto della presentazione della proposta che all'approvazione del progetto. Di solito, in fase di presentazione della proposta progettuale, il partenariato è formalizzato attraverso una semplice **“lettera di intenti”**; poi, in caso di approvazione, può essere richiesta la stipula di una ATS (Associazione Temporanea di Scopo) o di una ATI (Associazione Temporanea di Imprese).

Rispetto ai ruoli che possono assumere i diversi componenti di un partenariato, è possibile distinguere in particolare tra:

- **L'Applicant o soggetto proponente o capofila o leader** - è l'ente che presenta il progetto e firma il contratto/convenzione/atto di concessione con l'ente finanziatore. È inoltre responsabile dell'attuazione del progetto, riceve il finanzia-

mento e lo distribuisce tra i partner, coordina le attività progettuali, organizza e gestisce la rendicontazione e le azioni di monitoraggio e valutazione.

- **I partner** - partecipano a tutte o ad una parte delle fasi di attuazione del progetto e ricevono la propria quota di finanziamento comunitario dal leader, in funzione delle attività realizzate; cooperano alla rendicontazione del progetto e alle azioni di monitoraggio.

In alcuni progetti è ammessa la presenza di partner silenti o esterni, ovvero di soggetti che partecipano ad alcune attività del progetto a titolo non oneroso, non percependo quote di budget.

4.2 STRUMENTI E CANALI PER LA RICERCA DEI PARTNER

Ai fini della ricerca dei partner, come primo passo, può essere molto utile elaborare una scheda di sintesi del progetto (per i progetti transnazionali in inglese o in una lingua comprensibile al partner), in cui siano precisate:

- il profilo dell'organizzazione proponente e degli eventuali altri partner già identificati, con i riferimenti delle persone che coordineranno il progetto;
- il Programma e il Bando al quale si intende partecipare e la scadenza per la presentazione delle proposte;
- gli obiettivi e le principali fasi/azioni del progetto che si intende presentare, i principali risultati attesi e il valore economico complessivo del progetto, con l'indicazione della quota di finanziamento comunitario e della quota di cofinanziamento minimo richiesta ai partecipanti;
- le fasi/azioni in cui si prevede il coinvolgimento del partner e l'ammontare delle quote di finanziamento

comunitario e di eventuale cofinanziamento ipotizzate per il partner.

Per l'individuazione delle organizzazioni che potrebbero partecipare al progetto è possibile utilizzare **diversi canali**.

Una prima esplorazione può essere fatta utilizzando le **reti in cui già si opera**, ad esempio partendo da partner con cui si è già collaborato per altri progetti o dalle reti territoriali/settoriali di cui già si è parte (associazioni, coordinamenti, organismi di rappresentanza, ecc).

Molto utile può essere anche **rivolgersi agli uffici responsabili della gestione del Programma** a cui si intende partecipare, che hanno, di solito, tra le loro mansioni istituzionali, anche l'obiettivo di accompagnare i proponenti nella presentazione della proposta progettuale e supportarli nell'individuazione dei partner.

I siti internet istituzionali dei programmi facilitano molto la ricerca dei partner attraverso **sezioni dedicate all'incontro di soggetti** che desiderano presentare un progetto o partecipare in qualità di partner. All'interno dei siti istituzionali può essere anche utile esaminare **i database con le schede dei progetti finanziati negli anni scorsi** e verificare se da questi è possibile risalire all'individuazione di potenziali partner.

Una risorsa sempre più importante per la costruzione dei partenariati è costituita dai **social network** e, in particolare, da LinkedIn, in cui è possibile iscriversi a vari gruppi tematici finalizzati alla ricerca di partner nazionali o transnazionali nell'ambito di programmi comunitari o di specifiche opportunità di finanziamento.

Anche gli incontri di disseminazione del Programma, come si è già evidenziato, possono essere preziose occasioni per fare conoscenza di persona con altre organizzazioni.

Una strada alternativa da percorrere è quella di effettuare **ricerche in internet, mirate all'individuazione di esperienze di successo (best practice)** nello specifico ambito territoriale e/o tematico in cui intende operare il progetto.

5 SVILUPPARE IL PROGETTO, IL PIANO DI LAVORO E IL PIANO FINANZIARIO

Seppure l'attività di scrittura del progetto è di solito portata avanti da un gruppo ristretto di persone (in alcuni casi anche da una sola persona), sarebbe comunque auspicabile l'apertura di una **fase condivisa e partecipata di progettazione** che coinvolga, limitatamente alle rispettive competenze e disponibilità di tempo, tutta l'organizzazione impegnata nella presentazione del progetto e anche gli eventuali partner.

Ai fini della definizione dell'elaborato progettuale è necessario attenersi scrupolosamente alle regole previste da programmi e dispositivi finanziari, ai format (formulari) e ai vari allegati da compilare per la presentazione del progetto. Nell'attività di progettazione sono però utilizzabili diversi **approcci e strumenti** che, ormai da decenni, rappresentano degli **standard ampiamente diffusi e consolidati a livello comunitario, nazionale e internazionale**, riconducibili principalmente a due metodologie di elaborazione e gestione dei progetti:

- **il Ciclo di Gestione del Progetto (Project Cycle Management - PCM);**
- **l'Approccio del Quadro Logico (Logical Framework Approach - LFA).**

Il **"ciclo del progetto"** è un metodo di elaborazione e gestione di progetti complessi che nasce negli anni '50 nel Dipartimento della Difesa statunitense per poi estendersi, nel corso degli anni '60 e '70, ai Programmi governativi statunitensi nel settore spaziale e nel campo delle opere pubbliche.

Nel corso degli anni '70 il PCM viene utilizzato anche dall'Agenzia Nazionale di sviluppo degli Stati Uniti (United States Agency for International Development – USAID), nei progetti di cooperazione internazionale rivolti ai cosiddetti "Paesi in via di sviluppo", per migliorarne l'efficacia e la capacità di intercettare i reali fabbisogni delle popolazioni locali.

Assieme al PCM si affermano in questi anni la metodologia **Goal Oriented Project Planning (GOPP)**, il **Logical Framework Approach (LFA)** e l'approccio **Results-Based Management (RBM)**.

Negli anni '80 il PCM conquista sempre più spazio anche nel settore privato, in concomitanza con la diffusione del modello manageriale adottato dalle imprese giapponesi per la gestione dei processi produttivi, basato sui concetti di "**miglioramento continuo**" e di "**Total Quality Management**" (TQM).

A partire dagli anni '90 le agenzie dell'Organizzazione delle Nazioni Unite e la Banca Mondiale adottano formalmente il PCM e il LFA e, nel 1993, la Commissione Europea pubblica il primo manuale contenente le **linee guida per il PCM** (l'ultima versione è del 2004).

Da oltre vent'anni quindi PCM e LFA sono le metodologie standard utilizzate (praticamente in tutti i settori di attività):

- **dalla Commissione Europea e dagli Stati membri dell'UE**, per la costruzione dei Programmi e la gestione dei dispositivi di finanziamento;
- **da tutte le organizzazioni pubbliche e private beneficiarie di risorse comunitarie**, per l'elaborazione e la gestione di progetti.

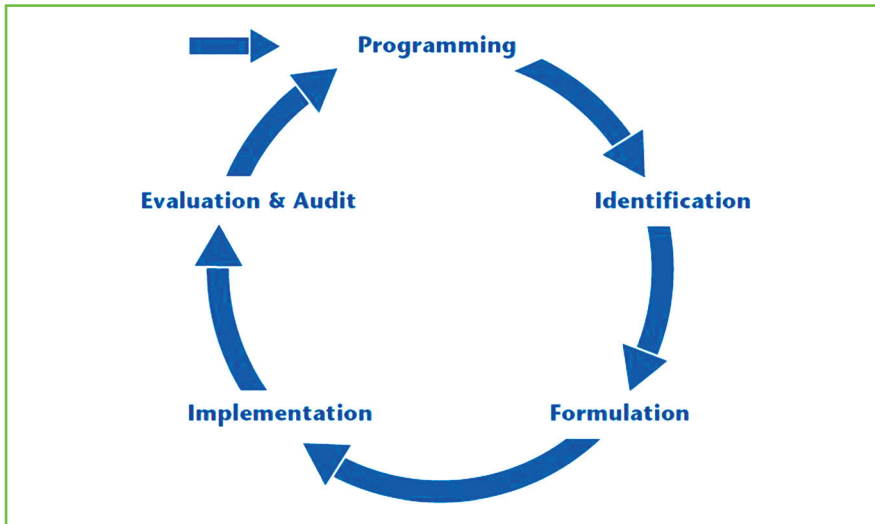
Più in generale, PCM e LFA sono approcci adottati da moltissimi enti nazionali e internazionali (tra i quali ad es., oltre l'UE, l'ONU, la FAO, la Banca Mondiale, l'OECD, il WWF, ecc...) impegnati nella pianificazione, gestione e valutazione di progetti complessi in ogni settore (cooperazione, istruzione/formazione, salute, ambiente, urbanistica, ICT, ecc...).

5.1 IL CICLO DI GESTIONE DEL PROGETTO (PROJECT CYCLE MANAGEMENT - PCM)

L'approccio del PCM obbliga a concepire il progetto come un **processo unico**, strutturato in **fasi collegate secondo una logica sequenziale**. Nel PCM le fasi sono **progressive**: ogni fase deve essere completata prima che la successiva possa essere svolta con successo e alla fine di ciascuna fase si producono sempre nuovi ed ulteriori elementi per l'esecuzione e il miglioramento della fase successiva, sia a livello di procedure gestionali che di strategie di intervento.

Le fasi del ciclo di vita **non sono uno standard per tutti i progetti e per tutti i settori** ma possono cambiare, pur preservando una logica comune. Anche nella letteratura sulla progettazione esistono diverse codifiche del modello del ciclo di progetto. Nella progettazione comunitaria è comunque possibile fare riferimento alle fasi individuate dalla Commissione Europea nelle linee guida sul PCM:

FIGURA 2 - Ciclo di vita del progetto



Fonte: European Commission, *Aid Delivery Methods PCM - Project Approach Guidelines*, 2004

Programmazione - La prima fase del PCM è quella che serve a capire le direttive del Programma di riferimento e quindi l'ambito di intervento in cui il progetto opererà, i problemi più rilevanti e gli obiettivi strategici che dovranno essere perseguiti.

Identificazione - In questa fase viene definita l'idea progetto, in coerenza alle previsioni del Programma e dell'Avviso /Call di riferimento e sono individuati i partner di progetto.

Formulazione - È il momento in cui si realizzano l'elaborazione e la stesura del testo definitivo del progetto, in cui si sviluppano nel dettaglio tutti gli elementi descrittivi previsti.

Realizzazione - La fase di realizzazione è quella in cui, a seguito dell'approvazione e dell'ottenimento del finanziamento, il progetto viene effettivamente implementato e si mobilitano tutte le risorse necessarie per portare a compimento le attività previste.

Valutazione e audit - Sulla base delle evidenze raccolte attraverso il sistema di monitoraggio, si realizzano le diverse valutazioni finalizzate a comprendere il livello di raggiungimento dei risultati e degli obiettivi del progetto. Le risultanze della valutazione rappresentano delle "lezioni apprese" essenziali per riorientare la programmazione e la pianificazione, facendo ripartire il ciclo di vita del progetto secondo una logica di miglioramento continuo.

5.2 L'APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH - LFA)

Il metodo del LFA consiste in un processo analitico che rende possibile:

- identificare e rappresentare sistematicamente e logicamente gli **obiettivi**, i **risultati attesi**, le **attività** del progetto e la **relazione causale** che li lega;
- definire gli **indicatori** specifici e le relative **fonti di verifica**, per misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati del progetto;
- stabilire quali **condizioni esterne al progetto**, e quindi al di fuori del suo controllo, possano influenzarne la buona riuscita.

Il LFA comprende una serie di strumenti che, partendo da una **fase di analisi**, portano alla **fase di pianificazione**, ovvero all'identificazione e concreta formulazione del progetto:

FIGURA 3 - L'approccio del quadro logico



FASE DI ANALISI

Analisi del contesto – È un'analisi basata prevalentemente su **informazioni quantitative e statistiche** finalizzata ad inquadrare **l'ambiente socio-economico e le caratteristiche del territorio e/o del settore nel quale il progetto si svolge** (ad es: dinamiche demografiche, caratteristiche socio-produttive, struttura economica ed imprenditiva, sistema di mobilità, stato dell'ambiente, ecc...). L'attività può partire dal reperimento di informazioni attraverso il ricorso a banche dati e statistiche ufficiali, in modo da avere attendibilità e qualità dell'informazione, facenti capo a enti istituzionali preposti alla raccolta di dati statistici, enti pubblici, società e organismi privati, strutture scientifiche e di ricerca.

L'analisi di contesto può anche estendersi ad una **identificazione delle principali politiche e progettualità in atto** nel territorio/settore in cui intende operare il progetto: politiche pubbliche, strumenti di programmazione e pianificazione, progetti già realizzati/in corso di realizzazione di livello comunitario, nazionale, regionale e locale.

Analisi dei fabbisogni – Un progetto può essere identificato come un insieme di azioni integrate finalizzate a fornire una risposta ad uno o più bisogni (espliciti o impliciti) di uno specifico target. Identificare precisamente i fabbisogni e le problematiche su cui il progetto intende intervenire è quindi il presupposto essenziale per individuare correttamente gli obiettivi e le attività progettuali. L'analisi dei fabbisogni serve ad identificare **di cosa hanno effettivamente bisogno le persone o le organizzazioni (i destinatari) a cui si rivolge il progetto** e si basa prevalentemente su **strumenti e metodologie di natura qualitativa**, ad esempio questionari, interviste o Focus group.

In molti casi, per la definizione dei fabbisogni e la ricerca di soluzioni condivise all'interno di contesti complessi, può essere molto utile il ricorso a **strumenti di progettazione partecipata**, quali ad es: Forum settoriali e multistakeholder, Brainstorming, Analisi SWOT partecipata, Open Space Technology (OST), European Awareness Scenario Workshop (EASW),

GOPP (Goal Oriented Project Planning), World Cafè, Bar Camp.

SWOT Analysis - È uno strumento di supporto delle analisi di contesto e dei fabbisogni che consente di ottenere una visione integrata del progetto rispetto ai suoi di Punti di forza interni (Strength), Punti di debolezza interni (Weakness), Opportunità esterne (Opportunities), Rischi/minacce esterne (Threats).

FIGURA 4 - Struttura dell'analisi swot



Stakeholder analysis – Serve ad **identificare chi** (individuo, gruppo, istituzione o impresa/organizzazione) **e in che modo beneficerà o sarà danneggiato dalla realizzazione del progetto**. Consente di posizionare rispetto al progetto ogni soggetto che può avere un interesse significativo nel successo o nel fallimento delle attività che si vogliono realizzare: oltre ai destinatari delle attività progettuali, chi partecipa alla realizzazione del progetto, chi può facilitarlo e sostenerlo, chi può ostacolarlo e rallentarlo.

Per la costruzione dell'analisi degli stakeholder possono essere utilizzate delle matrici contenenti alcuni campi da compilare sinteticamente, allo scopo di tracciare il profilo dei diversi stakeholder, ad es:

Stakeholders	Priorità	Interessi e aspettative rispetto al progetto (sostenitore / oppositore)	Ruolo/Contributo nel progetto	Indicazioni operative per il progetto (azioni da includere)

L'analisi degli stakeholder consente quindi di incrementare la conoscenza dei fabbisogni e dei problemi del contesto in cui opera il progetto, identificando possibili "vincitori" e "perdenti" (i progetti non sono mai a somma 0), chi ha titolarità a prendere parte al progetto e l'opportunità di costruire eventuali alleanze. In questo modo è possibile individuare preventivamente, e quindi ridurre, i rischi, gli impatti negativi e i possibili conflitti che potrebbero generarsi nel corso della realizzazione del progetto.

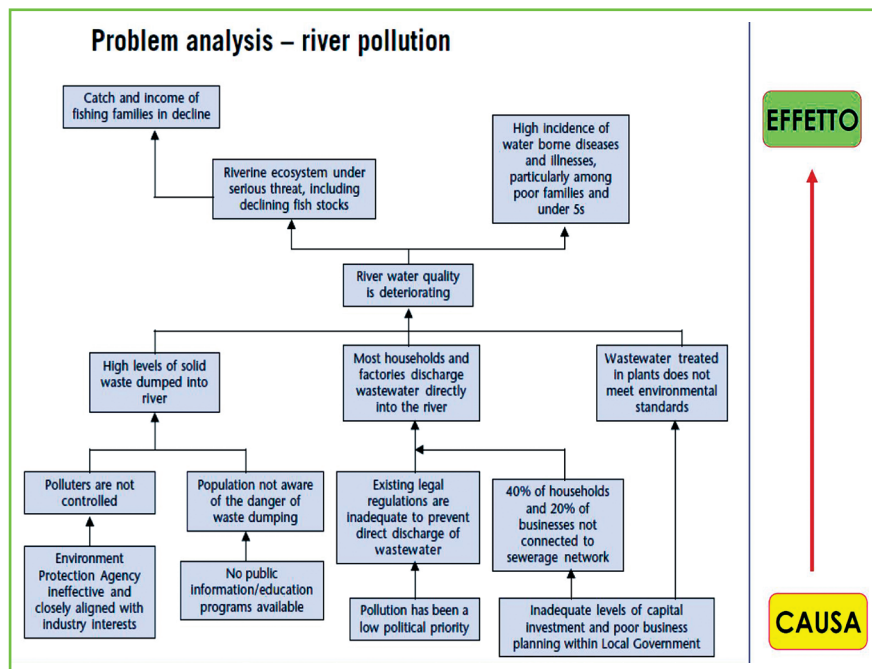
Problem analysis e albero dei problemi – È un'analisi delle problematiche nei confronti delle quali il progetto intende intervenire e delle cause dirette dei problemi che rendono necessaria l'azione progettuale. Si può realizzare attraverso la costruzione del cosiddetto "albero dei problemi", uno strumento che contribuisce a sviluppare una riflessione, preferibilmente in maniera partecipata e condivisa tra più portatori di interesse, sui problemi che il progetto intende affrontare e sulle relazioni causa-effetto esistenti tra i singoli problemi.

Per costruire l'albero dei problemi:

1. si parte dall'analisi di contesto e dei fabbisogni, identificando una lista (in ordine sparso) dei singoli problemi rilevati in relazione al contesto e/o ai target su cui intende impattare il progetto;

2. si sceglie quindi, tra tutti i problemi identificati, un problema da cui partire;
3. si sceglie poi un secondo problema e lo si pone in relazione al primo verificando se esso sia:
 - una CAUSA del primo problema, nel qual caso lo si colloca graficamente ad un LIVELLO INFERIORE;
 - un EFFETTO del primo problema, nel qual caso lo si colloca ad un LIVELLO SUPERIORE,
 - né una causa né un effetto, nel qual caso lo si colloca allo STESSO LIVELLO, cioè accanto;
4. una volta completata la collocazione di tutti i problemi individuati, si tracciano delle linee di connessione dirette verso l'alto, che evidenziano il rapporto "causa-effetto" tra i diversi problemi.

FIGURA 5 - Esempio di albero dei problemi



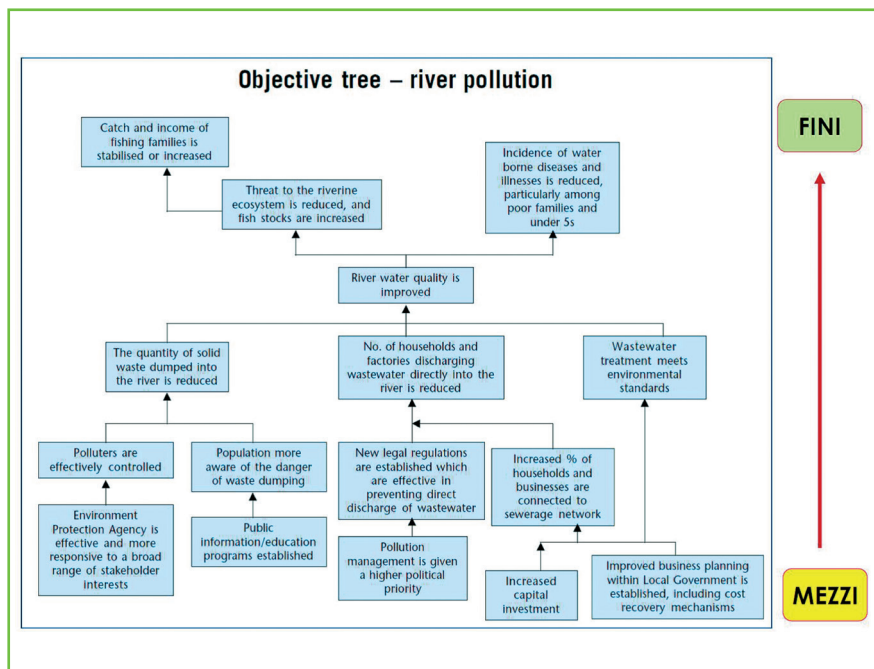
Fonte: European Commission, Aid Delivery Methods PCM - Project Approach Guidelines, 2004

Objective analysis e albero degli obiettivi – Porta alla identificazione degli **obiettivi che il progetto intende realizzare**, individuando le diverse relazioni tra gli obiettivi, secondo una **logica “mezzi-fini”** (if-then). L’analisi degli obiettivi può essere attuata attraverso la costruzione di un **“albero degli obiettivi”**, traducendo in positivo la realtà negativa rappresentata nell’albero dei problemi.

Per costruire l’**albero degli obiettivi**:

1. si converte ciascun problema definito nell’albero dei problemi in un obiettivo, trasformando cioè ogni “situazione negativa attuale” (problema), in una “situazione desiderata futura” (obiettivo);
2. una volta completata l’identificazione di tutti gli obiettivi, si tracciano delle linee di connessione dirette verso l’alto, che evidenziano il rapporto “mezzo-fine” tra diversi problemi.

FIGURA 6 - Esempio di albero degli obiettivi



Fonte: European Commission, Aid Delivery Methods PCM - Project Approach Guidelines, 2004

Analisi delle strategie - Basata sulle precedenti analisi dei problemi e degli obiettivi, serve a decidere **quali obiettivi saranno inclusi nel progetto e quali ne resteranno fuori**, quale sarà l'obiettivo specifico del progetto e quali ne saranno gli obiettivi generali.

Per realizzare la scelta della strategia che adotterà il progetto:

1. si individua, nell'albero degli obiettivi, il singolo obiettivo specifico e il relativo "ramo" di ulteriori obiettivi ad esso collegati, che diverranno l'ambito operativo del progetto;

2. si escludono gli altri obiettivi che non potranno rientrare nell'ambito specifico di attività del progetto, in ragione di alcuni fattori e vincoli, quali ad esempio:

- la coerenza con il Programma/dispositivo di finanziamento;
- la fattibilità rispetto alle competenze e alle esperienze dei soggetti attuatori;
- i vincoli di risorse (umane, finanziarie, strumentali) disponibili.

FASE DI PIANIFICAZIONE

Matrice del Quadro Logico (Logical Framework Matrix - LFM) – È uno strumento che rappresenta la struttura del progetto e lo descrive logicamente. È usato sia per facilitare la fase di progettazione che per supportare il project management nelle fasi di realizzazione, controllo e valutazione. Consente in particolare di identificare gli obiettivi generali, l'obiettivo specifico, i risultati e le attività del progetto. Inoltre permette di definire gli indicatori del progetto (in relazione ad obiettivi e risultati), le relative fonti di verifica e le condizioni esterne che possono influenzare la realizzazione delle attività previste.

Di seguito si riporta un esempio descrittivo della struttura tipica della Matrice del Quadro Logico:

FIGURA 7 - Matrice del quadro logico

Figure 14: Typical structure of a Logframe Matrix

Project Description	Indicators	Source of Verification	Assumptions
Overall Objective – The project's contribution to policy or programme objectives (impact)	How the OO is to be measured including Quantity, Quality, Time?	How will the information be collected, when and by whom?	
Purpose – Direct benefits to the target group(s)	How the Purpose is to be measured including Quantity, Quality, Time	As above	If the Purpose is achieved, what assumptions must hold true to achieve the OO?
Results – Tangible products or services delivered by the project	How the results are to be measured including Quantity, Quality, Time	As above	If Results are achieved, what assumptions must hold true to achieve the Purpose?
Activities – Tasks that have to be undertaken to deliver the desired results			If Activities are completed, what assumptions must hold true to deliver the results?

Fonte: European Commission, *Aid Delivery Methods PCM - Project Approach Guidelines*, 2004

La **prima colonna** della LFM rappresenta la **logica di intervento** del progetto ed è articolata in quattro livelli, legati tra loro da un **rapporto di causa-effetto (if ➔ than)** che si legge in senso verticale, dal basso verso l'alto: la realizzazione delle attività produce i risultati, il raggiungimento dei risultati conduce al soddisfacimento dello scopo del progetto (obiettivo specifico), e lo scopo contribuisce, non da solo ma assieme ad altri progetti e interventi analoghi, al raggiungimento degli obiettivi generali.

Di seguito vengono descritti con maggiore dettaglio i quattro livelli della logica di intervento di un progetto.

- **Obiettivi Generali** - indicano i **benefici sociali e/o economici di lungo termine per la società in generale** (non solo quindi per i beneficiari del progetto) ai quali il progetto contribuisce. Il raggiungimento degli obiettivi generali non si lega esclusivamente alla realizzazione del progetto ma dipende da molteplici fattori esterni e dal contributo di altri interventi, progetti o programmi. Questa logica si può comprendere se si considera come il conseguimento di un obiettivo di portata generale,

quale ad esempio lo sviluppo di un dato territorio, non possa dipendere esclusivamente dalla realizzazione di un singolo progetto, per quanto vasto e efficace, ma passi necessariamente attraverso una pluralità di politiche, misure e progetti che intervengono nel tempo su quel territorio.

- **Scopo del progetto (obiettivo specifico)** - indica il **beneficio o i benefici tangibile/i che i destinatari otterranno attraverso i prodotti e/o i servizi risultanti dal progetto**. Si identifica con l'aspetto o la condizione della vita dei destinatari che registrerà un miglioramento a seguito dell'utilizzo dei servizi/prodotti forniti nell'ambito del progetto. La versione più diffusa della LFM prevede che il progetto debba indicare **un unico obiettivo specifico** con cui si circoscrive l'ambito progettuale. L'obiettivo specifico dovrebbe infatti identificare esattamente l'impegno che ci si assume con l'attuazione del progetto, ovvero il traguardo previsto, in base al quale misurare il successo o il fallimento dell'azione progettuale. Correntemente a questa logica se in un progetto si indicano due obiettivi specifici vuol dire che in realtà si sta parlando di due diversi progetti. Va comunque ricordato che per alcuni programmi esistono versioni della LFM in cui sono ammessi più obiettivi specifici.

- **Risultati** - Indicano **“cosa” si intende ottenere attraverso la realizzazione del progetto**, in termini di **benefici per le persone (miglioramento della qualità della vita) e di progressi per le imprese e le organizzazioni** che saranno impattate dalle attività progettuali. Si riferiscono:
 - ai prodotti e/o ai servizi che i destinatari otterranno a seguito delle attività realizzate nell'ambito del progetto;
 - a cosa i destinatari saranno in grado di fare, di sapere o di saper fare grazie alle attività del progetto.

È importante evidenziare che, in alcuni programmi in cui è prevista la compilazione della LFM, è presente una netta distinzione tra prodotti (*outputs*) - che si riferiscono prevalentemente alla produzione materiale delle attività di progetto o all'avanzamento delle attività progettuali (il numero di corsi

realizzati, un manuale, un sito internet, un servizio, etc.) - e risultati (*outcomes*) - che invece, attengono ad aspetti più immateriali e ai cambiamenti nelle capacità di fare, sapere o di saper fare dei destinatari (ad es. l'incremento di conoscenze, competenze e abilità dei partecipanti ad un percorso formativo).

- **Attività** - Indicano **quello che sarà realizzato nell'ambito del progetto per raggiungere i risultati attesi**. Devono essere quindi direttamente collegate ai risultati. Possono essere comunque previste più attività diverse per un unico risultato atteso.

La **seconda colonna** della LFM prevede l'identificazione di **indicatori oggettivamente verificabili** (*OVI, dall'inglese Objectively Verifiable Indicators*), correlati agli obiettivi generali, all'obiettivo specifico e ai risultati indicati nella prima colonna. Gli indicatori servono a predeterminare dei parametri utili a misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati del progetto e costituiscono quindi **la base del sistema di monitoraggio**. In generale un buon indicatore dovrebbe essere **SMART** ("*intelligente*") e cioè:

- Specific (**specifico**) → misurare solo ciò che serve misurare
 - Measurable (**misurabile**) → deve essere possibile raccogliere agevolmente informazioni quali-quantitative sull'indicatore
 - Available (**disponibile**) → fruibile per chi attua il progetto ad un costo accettabile
 - Relevant (**pertinente**) → inerente l'obiettivo/risultato e in grado di misurarne le variazioni nel corso del tempo
 - Time-bound/Timely (**cirscritto nel tempo**) → indicante la scadenza entro la quale gli obiettivi devono essere raggiunti
- Per la corretta formulazione di un indicatore è inoltre necessario precisarne tutte le componenti e predeterminare una chiara **baseline**, cioè un valore di riferimento in partenza, che consentirà, nel corso della realizzazione del progetto, di misurare il raggiungimento dei singoli obiettivi e risultati e gli eventuali scostamenti.

Di seguito un esempio di indicatore:

Qualità (che cosa describe?)	<i>Riduzione del tasso di abbandono alla fine del primo anno delle scuole secondarie superiori...</i>
Gruppo Destinatario (chi?):	<i>...degli studenti iscritti al primo anno delle scuole secondarie superiori...</i>
Luogo (dove?)	<i>...nella municipalità del Comune di XXXX...</i>
Quantità (quanto?)	<i>...dall'8% al 6%...</i>
Tempo (in quanto tempo?)	<i>...tra il 2013 e il 2015.</i>

Nella **terza colonna**, in corrispondenza dei singoli indicatori, occorre inoltre indicare le **fonti di verifica** (*SOV*, dall'inglese: *Sources of Verification*), precisando:

- **il formato in cui l'informazione sarà resa disponibile** - rapporto di progresso, contabilità, registri presenze, analisi, report e statistiche ufficiali, ecc...;
- **la fonte dell'informazione** - fonte interna (rilevazioni effettuate nell'ambito del progetto) o esterna al progetto (ad es: istituti di statistica, enti di ricerca, ecc...);
- **la periodicità della rilevazione** (mensile, trimestrale, annuale, ecc...).

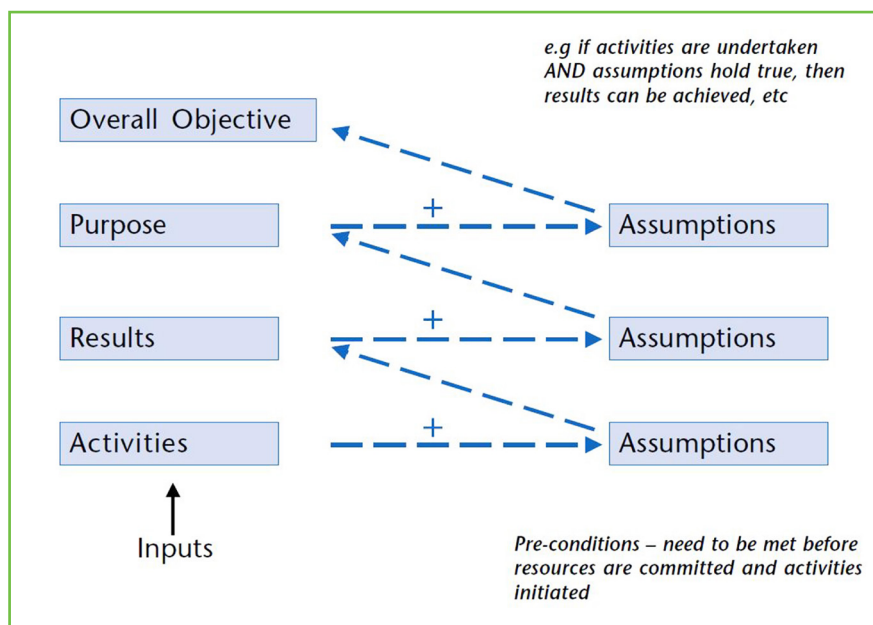
Non sempre nella fase di elaborazione del progetto è possibile identificare degli indicatori con un elevato livello di dettaglio. In questi casi è importante **perfezionare la batteria degli indicatori di progetto nelle prime fasi di realizzazione**, in modo da impostare un efficace sistema di monitoraggio.

Normalmente, nella versione più diffusa della LFM, non viene richiesto di precisare degli indicatori in relazione alle attività. In alcuni casi è, invece, richiesto di riportare al livello delle attività, nella colonna degli indicatori e delle fonti, **gli input/ i mezzi** (le risorse umane e materiali) e **i costi** necessari a realizzare le attività indicate.

Nella **quarta colonna** della LFM occorre identificare le cosiddette "**pre-condizioni**" o "**condizioni esterne**" (in inglese "**assumptions**"), intese come **fattori che hanno un'influenza sulla realizzazione di attività, risultati e obiettivi del progetto, ma sono al di fuori dall'ambito di controllo del progetto stesso.**

Il rapporto tra le pre-condizioni e gli altri elementi del progetto descrive la logica verticale della LFM: se si verificano alcune pre-condizioni sarà possibile realizzare le attività; se si realizzano le attività si verificheranno altre pre-condizioni funzionali al raggiungimento dei risultati, e così via fino ad arrivare all'obiettivo generale.

FIGURA 8 - Relazione tra le pre-condizioni e le attività, i risultati e gli obiettivi

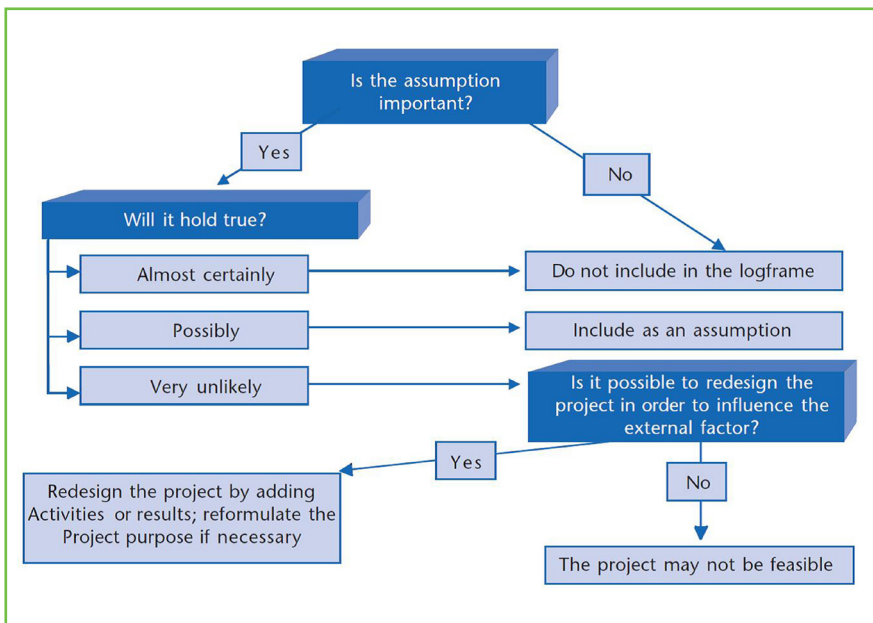


Fonte: European Commission, Aid Delivery Methods PCM - Project Approach Guidelines, 2004

L'attività necessaria all'individuazione delle pre-condizioni è assimilabile ad un'analisi dei rischi del progetto, poiché, ove mai le pre-condizioni non dovessero realizzarsi, il progetto si espone al rischio di non raggiungere i suoi risultati o addirittura alla possibilità di fallire completamente. La LFM obbliga quindi il progettista a prendere in considerazione questi fattori al di fuori del controllo del progetto, allo scopo di determinare, per quanto possibile, delle misure correttive per minimizzare i rischi di fallimento.

L'avverarsi delle pre-condizioni necessarie alla realizzazione del progetto deve essere sempre probabile/possibile. Se nell'analisi emergono delle pre-condizioni che molto difficilmente si potranno verificare (ma che sono comunque indispensabili per la realizzazione di attività, risultati e obiettivi del progetto), vuol dire che sarà molto difficile portare a termine il progetto, che quindi dovrà essere radicalmente modificato o definitivamente abbandonato.

FIGURA 9 - Identificazione delle pre-condizioni



Fonte: European Commission, Aid Delivery Methods PCM - Project Approach Guidelines, 2004

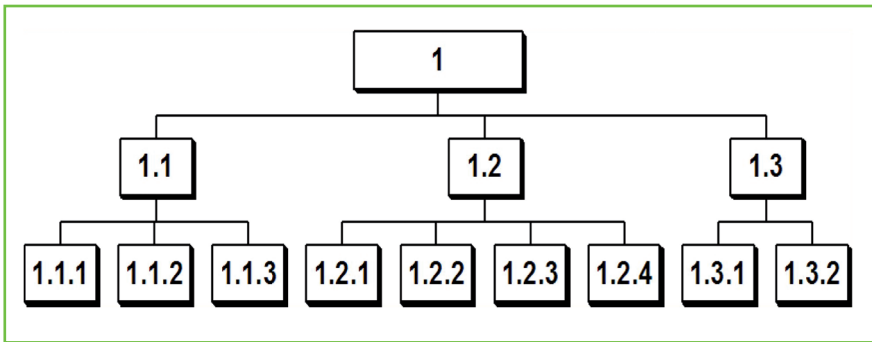
5.3 GLI STRUMENTI PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO DI LAVORO (DALLA WBS AL GANTT)

Work Breakdown Structure (WBS) e Work Package (WP) - La WBS è una scomposizione gerarchica del progetto nei suoi elementi ed azioni costitutivi, generata allo scopo di miglio-

ranne la gestione e il controllo. È una rappresentazione del progetto, in forma grafica o descrittiva, che **suddivide le attività, livello per livello, secondo una logica che procede dal generale (livello più alto) al particolare (livello più basso)**, fino al grado di dettaglio necessario a una pianificazione e un controllo adeguati.

La WBS è, inoltre, uno strumento di comunicazione molto efficace per **rappresentare e visualizzare** in maniera sintetica l'insieme delle attività progettuali e delle relazioni esistenti tra le singole attività.

FIGURA 10 - **Struttura logica della WBS**



La WBS può essere rappresentata:

- in **forma grafica** - attraverso una struttura ad "albero", in cui in alto si colloca il processo generale (o la fase o la macroattività) e poi lungo i rami si collocano i vari livelli di disaggregazione del processo fino al livello più basso, che descrive le unità elementari;

- in **forma tabellare** - attraverso l'elaborazione di schede di testo che descrivono in dettaglio le fasi, le singole attività e le loro caratteristiche (questa è di solito la forma di WBS che occorre elaborare per partecipare ai progetti europei);

- in **forma scritta** - in questo caso la WBS può assumere la forma di un semplice indice in cui i paragrafi e sottoparagrafi descrivono i diversi livelli di disaggregazione.

Per sviluppare una WBS nella forma tabellare, nei formulari dei progetti europei è spesso richiesto di scomporre il progetto in una serie di pacchetti di lavoro (Work Package - WP), che vengono assegnati ai diversi soggetti che partecipano alla realizzazione delle attività previste. Per ogni WP occorre di solito definire:

- La denominazione e la numerazione progressiva
- Gli obiettivi specifici del WP
- La descrizione delle attività previste
- I soggetti coinvolti e ruoli (chi è responsabile del WP e chi partecipa alla realizzazione e in che ruolo)
- La durata
- Il costo del singolo WP
- Gli input, ovvero cosa serve per poterlo eseguire
- I prodotti e i risultati (con i relativi indicatori)
- I tempi di realizzazione

FIGURA 11 - Esempio di wp

<i>Titolo dell'attività</i>			<i>N°:</i>
<i>Data inizio</i>		<i>Data fine</i>	
<i>Obiettivi dell'attività:</i>			
<i>Descrizione sintetica dell'attività</i>			
<i>Partner coinvolti e ruolo</i> (inclusi eventuali partner esterni):			
<i>Destinatari diretti dell'attività:</i>			
<i>Risultati/ prodotti attesi</i>			
<i>Costo dell'attività</i>			

Organisation Breakdown Structure (OBS) e Responsibility Assignment Matrix (RAM) - La OBS è una scomposizione gerarchica delle responsabilità di progetto (che graficamente assume una forma simile ad un organigramma), che consente di individuare univocamente i responsabili dei vari work package.

La RAM invece si forma incrociando la WBS e la OBS, allo scopo di assegnare una responsabilità univoca e individuale per ciascuno dei WP individuati nel progetto.

FIGURA 12 - RAM

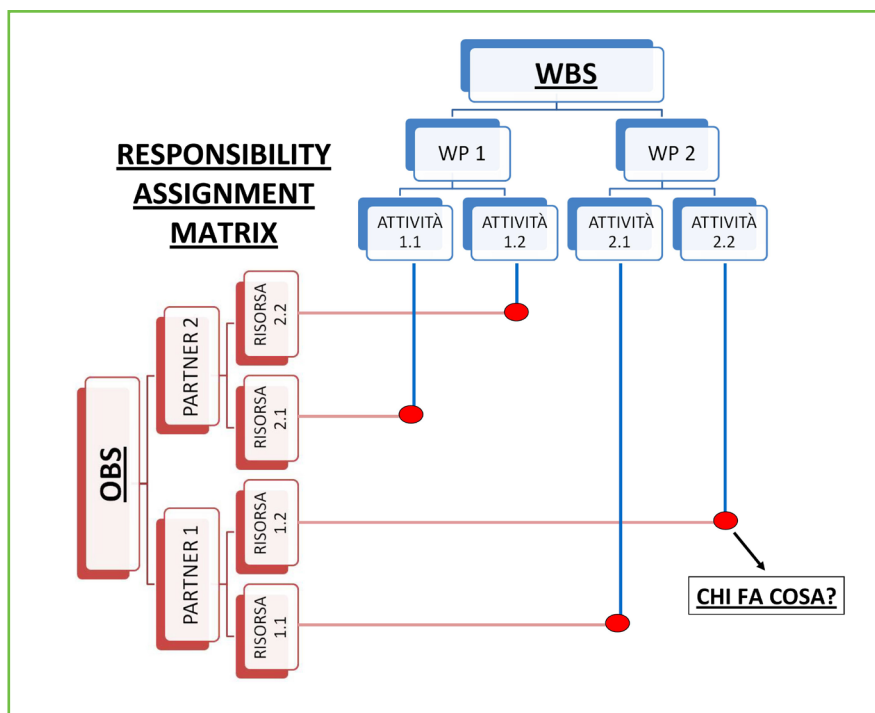
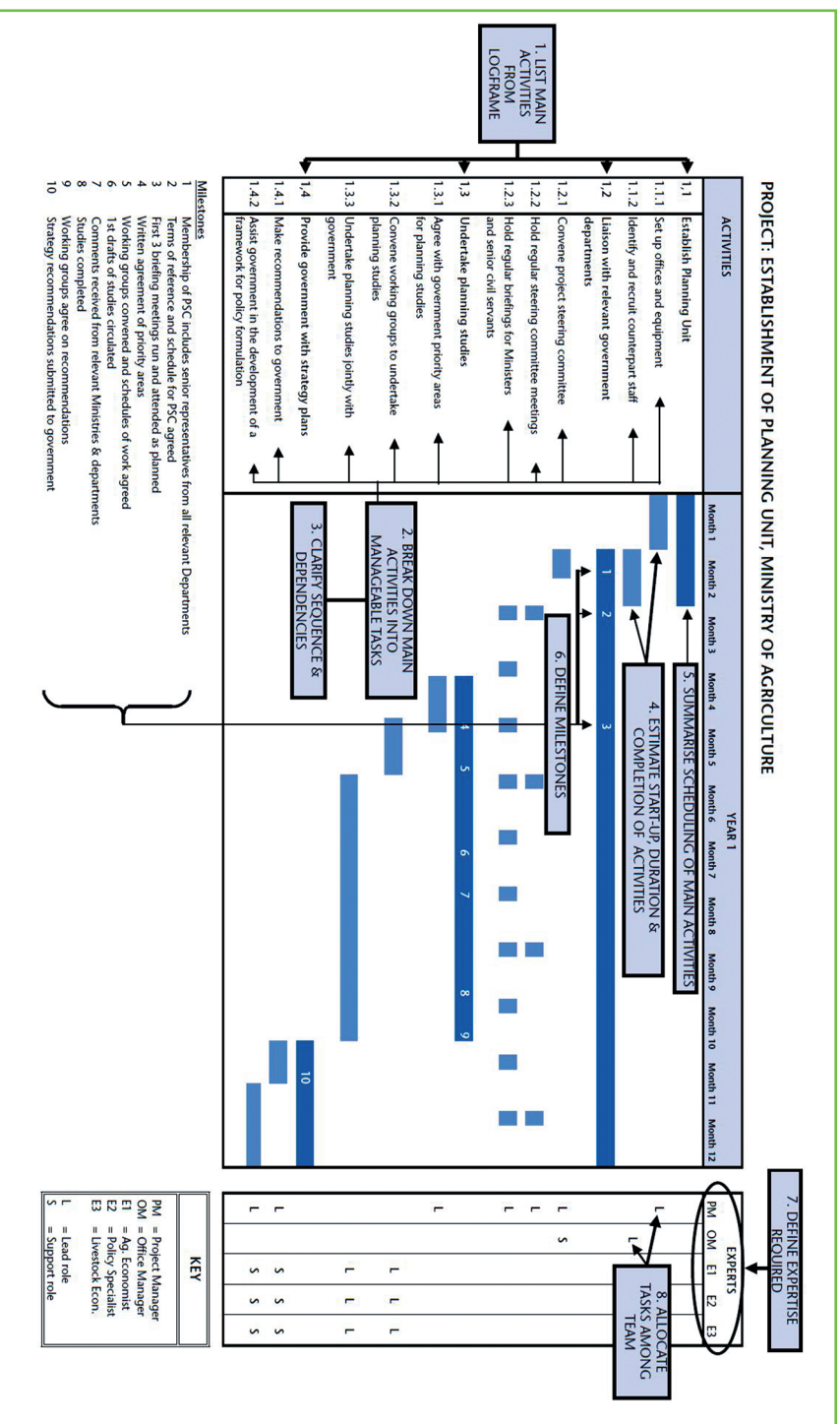


Diagramma di Gantt - Il diagramma di Gantt è lo strumento utilizzato per pianificare e gestire l'andamento temporale del progetto. È un diagramma cartesiano a barre che riporta sull'asse delle ascisse il tempo e sull'asse delle ordinate le attività.

FIGURA 13 - Esempio di diagramma di Gantt



Fonte: European Commission, *Aid Delivery Methods PCM - Project Approach Guidelines*, 2004

Così come la matrice del quadro logico, il diagramma di Gantt rappresenta uno strumento essenziale non solo per la fase di progettazione ma anche per le fasi di attuazione e controllo del progetto.

Nella fase di progettazione, infatti, consente di verificare la fattibilità temporale del progetto e permette a tutti i partner coinvolti di avere un quadro generale e sintetico delle attività, dei tempi e delle responsabilità previste per ciascuno.

Nelle fasi di attuazione e controllo il Gantt risulta invece uno strumento fondamentale per monitorare l'avanzamento del progetto, gli eventuali scostamenti temporali (ritardi/anticipi) rispetto alle date pianificate e per definire eventuali nuove stime sulle attività e la tempistica.

Per la costruzione del Gantt è essenziale una previsione **realistica** dei tempi, che significa non eccedere né in ottimismo, pensando di poter completare attività complesse in poco tempo, né in pessimismo, prefigurando scadenze troppo dilatate. Si devono inoltre prevedere le **interruzioni** normalmente collegate alle **ferie e alle festività** e può essere opportuno lasciare un margine per tutti quegli inconvenienti ed eventi imprevisti che, inevitabilmente, si presenteranno nella realizzazione.

Nel Gantt possono inoltre esser incluse le cosiddette **milestone**, che si identificano con gli eventi chiave (cruciali per l'avanzamento delle attività) che caratterizzano il processo di realizzazione del progetto, di solito collegati al completamento di una o più attività significative e raffigurate graficamente con un rombo.

5.4 IL PIANO FINANZIARIO

Un aspetto essenziale del progetto è la stima delle risorse necessarie per la realizzazione delle attività previste. Nella definizione del piano finanziario (detto anche budget di progetto) occorre, oltre che definire l'**ammontare complessivo del finanziamento** richiesto, anche articolare il **costo relativo alle diverse fasi e attività** del progetto, definire la **dotazione finanziaria di ciascun organismo partner** (e l'eventuale quota di **cofinanziamento**), indicare la natura e l'ammontare delle **entrate** e degli eventuali **ricavi**.

Per la costruzione del budget di progetto occorre una assoluta conoscenza delle regole amministrative e finanziarie del dispositivo di finanziamento, acquisibile attraverso l'analisi approfondita dei vademecum, guide o manuali di riferimento e attraverso il confronto con le strutture di assistenza tecnica del Programma. È in particolare necessario conoscere esattamente le previsioni del Programma e dell'Avviso a cui si partecipa con riferimento ad alcuni aspetti essenziali:

- **Quali sono i costi ammissibili**, cioè conformi alle regole finanziarie stabilite dal dispositivo di riferimento, e **quali i costi non ammissibili**?

- **Quali sono i costi indiretti e diretti ammissibili e le relative voci di costo?**
I **costi diretti** sono di norma i costi che saranno sostenuti solo se il progetto sarà realizzato (costi del personale, costi di viaggio e soggiorno, costi per attrezzature, costi di subappalto, altri costi, ecc...), mentre i **costi indiretti** sono di norma costi che ricadono sul progetto ma che saranno comunque sostenuti dai soggetti attuatori, anche nel caso in cui il progetto non dovesse essere attuato (costi amministrativi ed operativi generali quali ad es. spese di affitto e ammortamento di immobili, consumi acqua, gas e elettricità, ecc...)

- **Come devono essere calcolate le singole voci di costo?**
Di solito si prevedono tre tipologie di calcolo per le voci di co-

sto: su base forfetaria, su scale di costi unitari, su costi reali. Il finanziamento forfetario prevede importi fissi onnicomprensivi (ad esempio: un importo fisso per l'organizzazione di un evento o la realizzazione di un percorso di tirocinio). Il finanziamento basato su scale di costi unitari è invece erogato sulla base di parametri di costo unitari prestabiliti per ciascuna attività (ad esempio: fasce di costo per il personale basate su massimali di importi unitari da moltiplicare per il numero di giornate). Il finanziamento basato su costi reali è di solito erogato sulla base di una stima dei costi effettivi che i soggetti attuatori prevedono di sostenere per la realizzazione di una determinata attività (ad esempio: spese per consulenze).

Il budget dovrà essere il più possibile aderente ai costi reali che si sosterranno nell'ambito del progetto perché, anche se rappresenta uno strumento di natura previsionale, è un documento che, assieme al piano di lavoro, farà parte integrante del contratto di sovvenzione. A seguito della sua approvazione da parte dell'ente finanziatore, infatti, non sarà possibile aumentarlo e non sarà sempre facile modificarlo.

È inoltre essenziale considerare che il piano finanziario dovrebbe:

- essere oggetto di un'ampia condivisione all'interno del partenariato, con l'obiettivo di raggiungere un solido accordo rispetto alla ripartizione delle quote, a fronte dell'attività prevista per ciascuno;
- essere totalmente coerente con il piano delle attività previste; occorre quindi favorire, già in fase di progettazione, la più stretta collaborazione tra staff operativo e staff amministrativo;
- essere preciso e accurato, poiché tutto ciò che è inserito nel budget (e nel piano di lavoro) dovrà poi essere realizzato e rendicontato.

Infine si evidenzia come, nella maggior parte dei progetti finanziati con risorse comunitarie, le entrate e uscite devono essere pari, ovvero il progetto non può produrre profitto. Le entrate previste (incluso il cofinanziamento comunitario) devono quindi essere evidenziate all'interno del budget così come i costi previsti.

APPENDICE - Il monitoraggio e la valutazione

Nella realizzazione del progetto si verificano sempre una molteplicità di **circostanze e situazioni che non erano state previste** e che possono provocare piccole o grandi **variazioni del piano di lavoro**.

La progettazione, per quanto possa essere ben strutturata su una solida base di dati e su attente analisi e riflessioni, è infatti una attività caratterizzata da una buona dose di **incertezza**, fondandosi principalmente sulla capacità di fare previsioni realistiche e stime accurate (di tempi, costi, quantità e qualità di prodotti/servizi da realizzare) su un orizzonte temporale di vari mesi o anni.

Se gli imprevisti sono quindi la norma per tutti i progetti, è indispensabile però evitare che si verifichi un **allontanamento grave e irrimediabile** dagli obiettivi e dai risultati che ci si era prefissati.

Per questo tutti i progetti devono prevedere la realizzazione di un efficace sistema di **monitoraggio** che consiste nella *rilevazione e registrazione sistematica dei risultati e dello stato di realizzazione del progetto allo scopo di **confrontare lo svolgimento reale, in un dato periodo, con quello inizialmente pianificato***.

Il monitoraggio è quindi un procedimento di raccolta di dati e informazioni sull'avanzamento del progetto che si sviluppa in maniera continua per la tutta la sua durata, finalizzato a fornire risposte tempestive ed esaustive sull'andamento delle attività pianificate:

- Quante e quali azioni tra quelle programmate sono state realizzate?
- Quanti e quali risultati sono stati raggiunti?
- Quante risorse (umane e materiali) sono state impiegate?
- C'è ritardo o anticipo rispetto al calendario delle attività?
- Quali sono le differenze principali dei prodotti/servizi realizzati rispetto a quanto previsto?

Il punto di riferimento (la cosiddetta baseline) da cui partire per misurare eventuali scostamenti e discrepanze tra quanto pianificato e quanto realizzato, può essere ricondotto ai seguenti elementi essenziali del progetto:

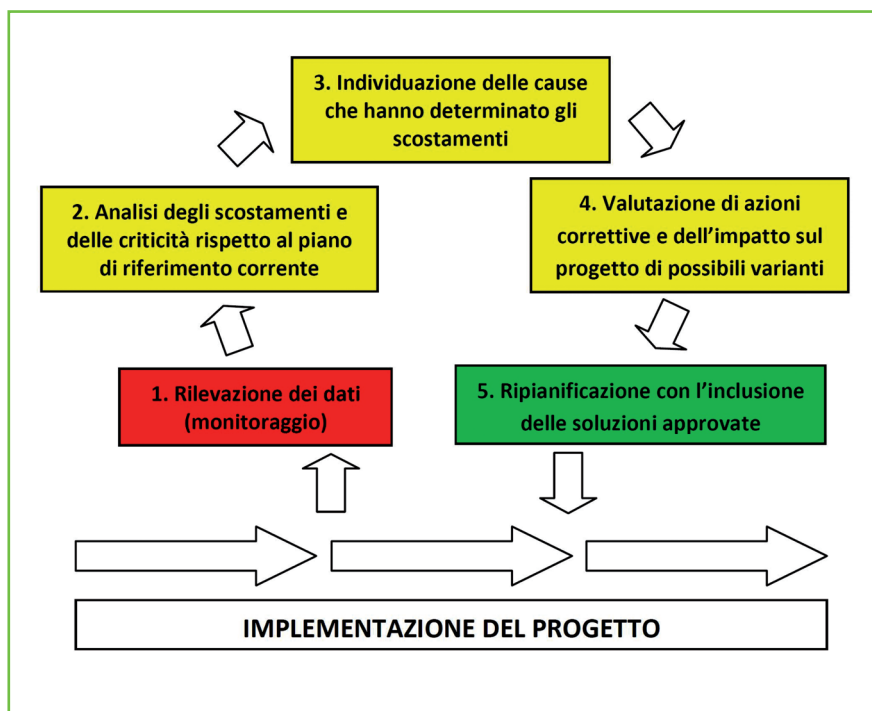
- **Obiettivi**
- **Attività e Risultati (WBS e WP)**
- **Gantt**
- **Piano finanziario**

Per la concreta attuazione del monitoraggio possono essere messi a punto degli specifici strumenti di rilevazione (**reporting**), principalmente basati su un **sistema di indicatori**, da definire anche in conformità alle procedure formali di controllo previste dall'ente finanziatore/responsabile del programma.

Strettamente collegato al monitoraggio è il processo di **valutazione**. Volendo distinguere nettamente tra monitoraggio e valutazione è possibile affermare che **il monitoraggio prevede esclusivamente la raccolta delle informazioni sul progetto**, ma non esprime giudizi sull'andamento dell'iniziativa; a partire dai dati raccolti con il monitoraggio si attiva **la valutazione che consiste invece proprio nell'espressione di giudizi di merito** sulla bontà e validità di ciò che si è fatto e di ciò che si intende fare e che sarà possibile fare in futuro sulla scorta dell'esperienza acquisita.

È possibile sintetizzare il processo di monitoraggio e valutazione nei seguenti passaggi (come nella figura che segue):

FIGURA 14 - PROCESSO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE



La valutazione si rivolge ad almeno tre principali gruppi di destinatari:

- l'**ente finanziatore** e gli **sponsor**, ovvero coloro che sostengono il progetto e, in genere, pretendono una serie di evidenze in merito al conseguimento degli obiettivi attesi ed ai costi sostenuti;
- i **partner**, ovvero chi interviene nella concreta realizzazione del progetto;
- gli **stakeholder**, ovvero tutti quei soggetti che in qualche modo possono essere interessati dall'attività del progetto (i destinatari, i possibili utenti, altre organizzazioni, le istituzioni politiche, ecc.).

È inoltre possibile identificare quattro diverse tipologie di valutazione:

- **VALUTAZIONE EX ANTE** - Viene realizzata in concomitanza alla fase di pianificazione e permette di valutare, prima dell'avvio delle attività, se il progetto si fonda su motivazioni valide, se gli obiettivi previsti sono raggiungibili, se le attività proposte sono coerenti, se le risorse a disposizione sono sufficienti.
- **VALUTAZIONE IN ITINERE** - Si effettua nel corso della realizzazione del progetto, in coincidenza di solito con il passaggio da una fase all'altra o con il raggiungimento di un risultato intermedio (milestone). Lo scopo è valutare, sulla base delle evidenze risultanti dal monitoraggio, gli eventuali aggiustamenti in corso d'opera necessari a correggere e aggiornare il piano di lavoro.
- **VALUTAZIONE FINALE** - Si effettua alla conclusione del progetto ed esprime un giudizio complessivo su quanto realizzato, evidenziando i fattori di successo e/o di insuccesso per trarre le "lezioni apprese" e gli insegnamenti trasferibili, consolidare l'esperienza, capire qual è il margine di miglioramento per altri progetti futuri (cosa si sarebbe potuto e/o dovuto fare). È finalizzata a valutare il grado di raggiungimento dell'obiettivo specifico del progetto.
- **VALUTAZIONE EX POST** - Realizzata dopo un certo lasso di tempo dalla fine del progetto (ad es. un anno o più), esprime un giudizio circa l'impatto del progetto e/o del gruppo di progetti realizzati nell'ambito di un medesimo dispositivo finanziario, evidenziando il grado di raggiungimento dell'obiettivo generale. Viene di solito realizzata a cura dell'ente finanziatore/responsabile del Programma.

BIBLIOGRAFIA

Archibald R.D., Project management. La gestione di progetti e programmi complessi, Milano, 1996

Australian Government, The Logical Framework Approach, AusGUIDELines, AusAID, 2000

Bussi F., Progettare in partenariato. Guida alla conduzione di gruppi di lavoro con il metodo GOPP, Franco Angeli, Milano 2001.

Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Trento, Elena M. Plebani, Alessio Lorenzi, Ideare e gestire progetti nel sociale, Trento, 2009 - disponibile online su <http://www.volontariatotrentino.it>

Centro Servizi per il Volontariato Provincia di Torino, Roberto Ceschina, Guida alla progettazione europea per le organizzazioni di volontariato, Torino, 2007

Centro Servizi Volontariato provinciale di Padova, Elena M. Plebani, Alessio Lorenzi, L'abc di un progetto, 2004 - disponibile online su: <http://www.csvpadova.org>

Centro studi POLITEIA, Antonio Bonetti, Guida all'europrogettazione, Avigliano, 2013 - disponibile online su: <http://www.politeiaonline.it>

Commissione Europea, I finanziamenti dell'Unione europea - Una guida per principianti, 2012, Bruxelles - disponibile online su: <http://ec.europa.eu>

European Commission – EuropeAid Cooperation Office, Project Cycle Management Guidelines, Bruxelles, 2004 - disponibile on line su: <http://ec.europa.eu>

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations, Project Cycle Management Technical Guide, Roma, 2001 - disponibile online su: <http://www.fao.org>

*Fondazione CRT, Seconda Guida all' Europrogettazione, Torino, 2008
disponibile online su: <http://www.fondazionecrt.it>*

*Formez, Federico Bussi, Progettazione e valutazione di progetti con
il Quadro Logico, Roma, 2001 - disponibile online su: <http://db.formez.it>*

*Formez, Project Cycle Management. Manuale per la formazione, 2002
Strumenti Formez, Roma - disponibile online su: <http://db.formez.it>*

*Forti D. e Masella F., Lavorare per progetti, Raffaello Cortina Editore,
Milano 2004*

*ISIPM, Enrico Mastrofini e Eugenio Rambaldi, Guida alla Certificazione
Base di Project Management, Roma, 2011*

*Ministro per la Coesione Territoriale, Metodi e obiettivi per un
uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020, Roma, 2012*

*Project Management Institute, A guide to the Project
Management Body of Knowledge; Newton Square (USA), 2004*

*Regione Emilia Romagna in collaborazione con Focus Lab, Partecipare e
decidere. Insieme è meglio, Quaderni della partecipazione, Bologna, 2009
disponibile online su: <http://partecipazione.regione.emilia-romagna.it>*

*Stroppiana A., Progettare in contesti difficili.
Una nuova lettura del Quadro Logico, F. Angeli, Milano, 2009*

*The World Bank, The Logframe Handbook: A logical framework approach
to project cycle management, Washington - disponibile online su:
<http://www-wds.worldbank.org>*

autore

Francesco Gombia

revisione

Valeria Rega

impaginazione

elativgroup

stampa

Tipolito Effegi s.a.s.

finito di stampare

marzo 2014



Centro Direzionale Is. E1
1° piano int. 2, 80143 Napoli
tel. 0815628474
info@csvnapoli.it
www.csvnapoli.it

nerosubianco
numero CINQUE - 2014

*collana di pubblicazioni
del CSV Napoli*