

Università degli Studi di Trieste
DISPES

Project management

Corso di Laurea Magistrale in Scienze del governo e politiche
pubbliche

I ANNO

Prof. Andrej Bertok, project manager

and.bertok@gmail.com

...prima di iniziare, ripetiamo - **ricapitolando**

- Definizione di progetto (**unico, attività coordinate e controllate, inizio-fine, conseguire obiettivi, risorse-budget**)
- Si parte quasi sempre da zero>è presente solo un **bisogno/problema da risolvere**
- Definizioni di **PM / PCM**

...prima di iniziare, ripetiamo - ricapitolando

- Elementi centrali del PCM: suddivisione in fasi standard; orientamento e coinvolgimento ai/dei beneficiari, miglioramento della **qualità della progettazione e della gestione** del progetto con gli indicatori; linguaggio comune; concetti e strumenti comuni; nessi di causa – effetto; fattori esterni; sostenibilità; sistema di monitoraggio e valutazione; trasparenza (documenti standard)
- **Criticità** nei progetti: no miglioramenti concreti; no partecipazione stakeholder; no apprendere dalle esperienze pregresse e non innovare, con scarsi obiettivi.

...il PCM – ricapitolando

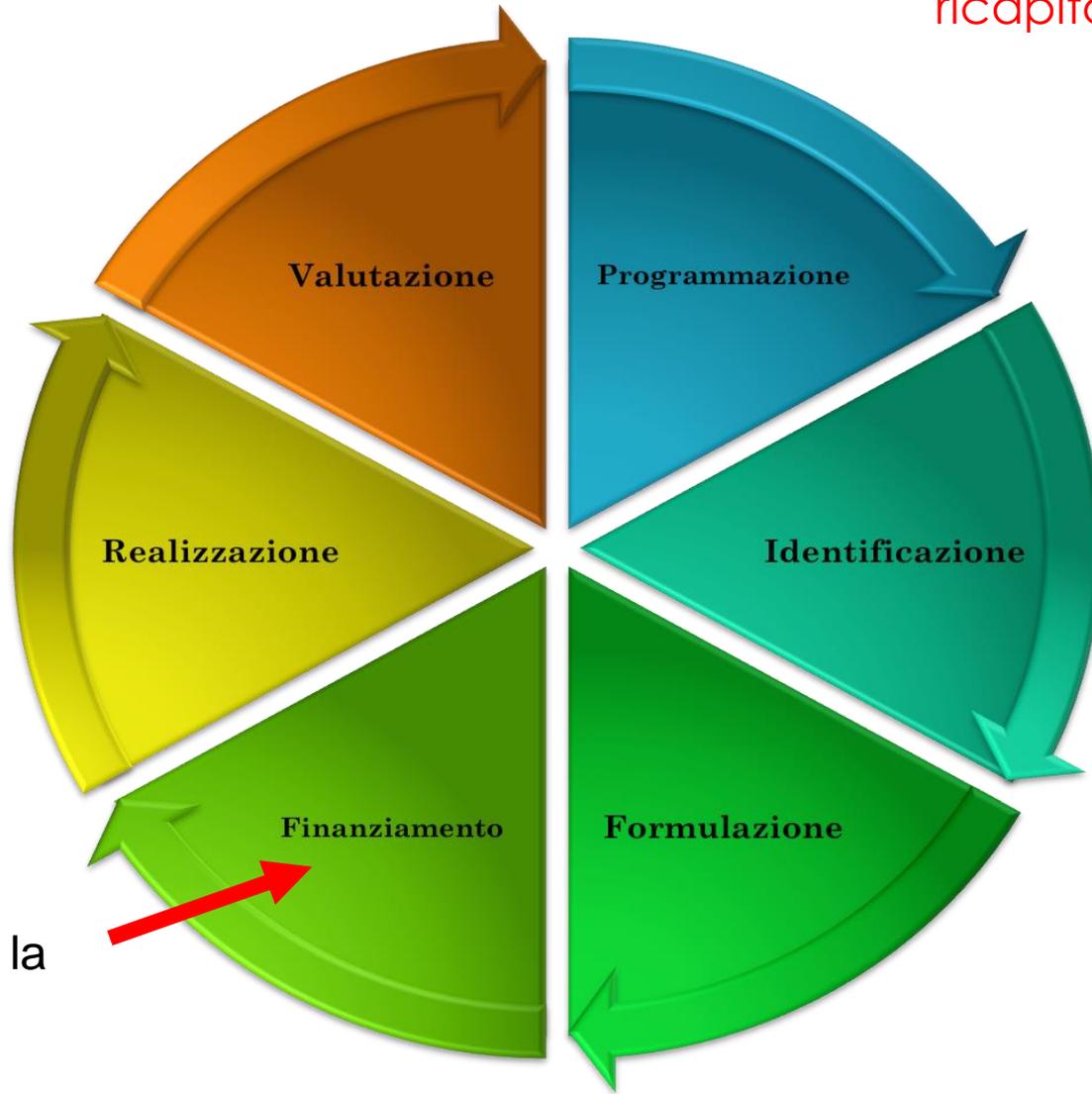
- Miglioramento della **qualità della progettazione e della gestione** del progetto
- Focalizzazione dell'interesse sui **bisogni effettivi** dei **soggetti beneficiari e degli stakeholder**, anche grazie al loro coinvolgimento (**PERTINENZA**)
- Utilizzo di un **approccio logico** (**attività, risultati, obiettivi - COERENZA**)
- Puntare alla **sostenibilità** del progetto e ad assicurare benefici durevoli (**SOSTENIBILITÀ**)
- Integrare gli **obiettivi** del progetto con quelli settoriali, locali, nazionali ed europei

Perché usare il PCM? - ricapitolando

Esperienze pregresse	Soluzioni PCM
Quadro strategico confuso	Approccio definito in maniera chiara
Scarsa conoscenza del contesto	Approfondita analisi del contesto
Programmazione orientata verso le attività	Programmazione e realizzazione orientate al raggiungimento degli obiettivi
Risultati non verificabili	Risultati verificabili
Pressioni di spesa	Enfasi sulla qualità
Visione a breve termine	Sostenibilità
Documenti di progetto incoerenti	Formati standardizzati
Mancanza di visione comune degli attori partecipanti	Conoscenza condivisa degli obiettivi

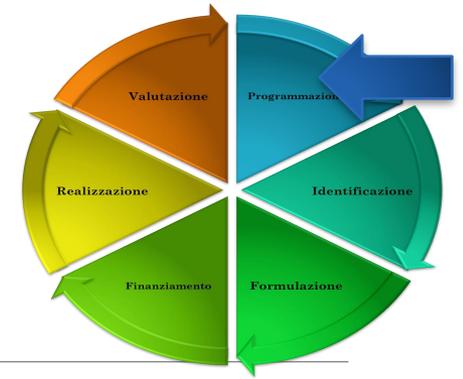


ricapitolando



Nel Formez non la troviamo

ricapitolando

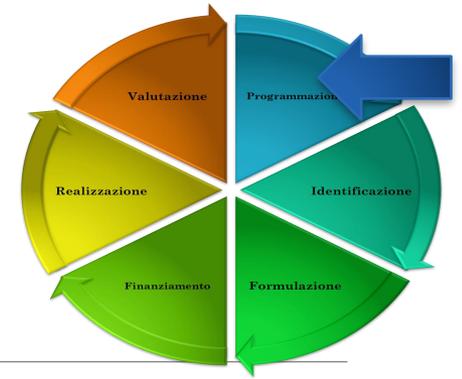


1) Programmazione

In questa fase, gli enti responsabili del programma o delle politiche di settore, sulla base di un lavoro di **analisi del contesto** e di consultazione con gli altri attori-chiave (forze sociali, amministrazioni locali, rappresentanti della società civile, ecc.), **definiscono le caratteristiche dei progetti** che si intende sostenere **con il programma** per quanto riguarda:

- obiettivi,
- beneficiari,
- tipologia di azioni,
- struttura del partenariato,
- entità del supporto finanziario, ecc.

ricapitolando

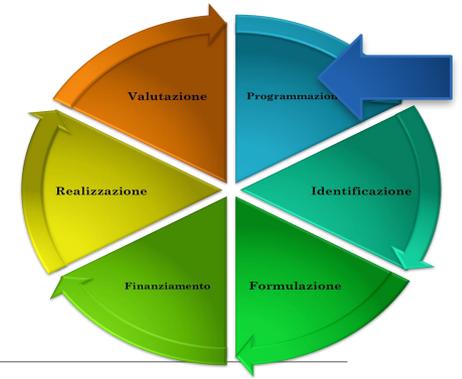


PROGRAMMA ≠ PROGETTO

Esempio:

<http://www.interreg.net/it/news.asp?art=653573#accept-cookies>

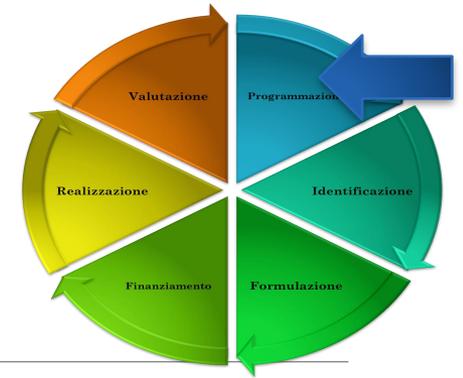
ricapitolando



I gestori dei programmi = **programme people**

Promotori o attuatori dei progetti = **project people**

ricapitolando



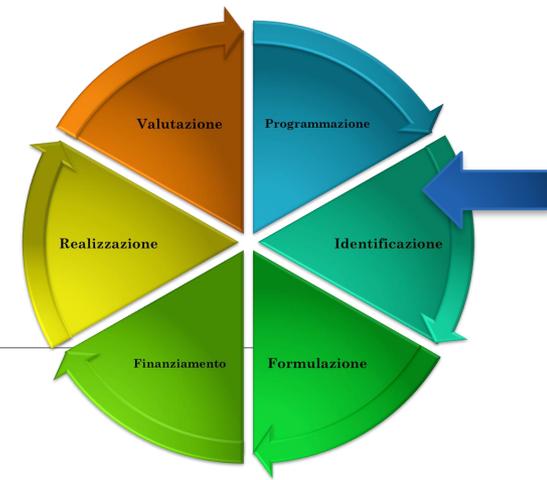
Programmi operativi

È un documento proposto dallo Stato nazionale o da una sua regione e approvato dalla Commissione europea al **fine della attuazione** in quel Paese e di conseguenza in quella Regione **della programmazione comunitaria.**

PROGRAMMA DI COOPERAZIONE INTERREG ITALIA-SLOVENIA

PROGRAMMA OPERATIVO REGIONALE FVG

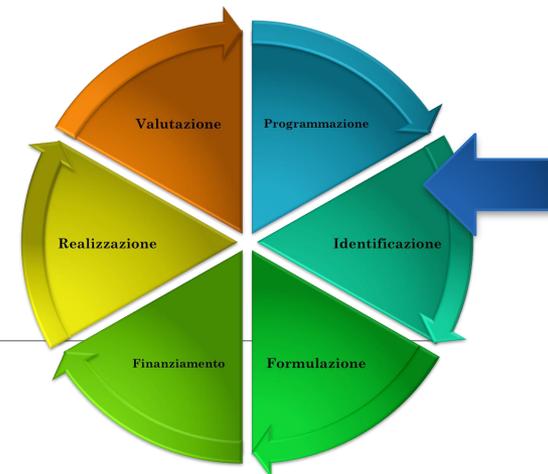
2) Identificazione ₁



Identificazione o *progettazione strategica*

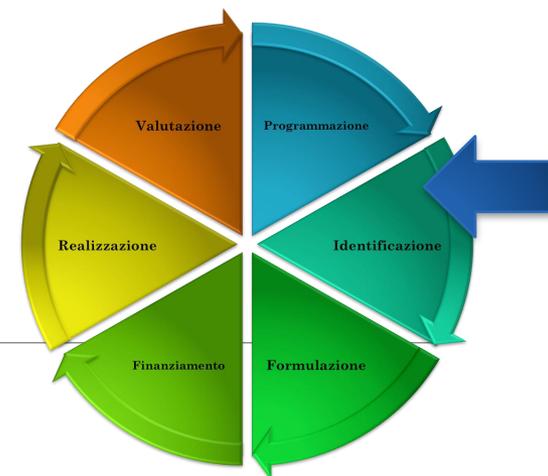
- Sono individuate e sottoposte ad **analisi** e studio le azioni specifiche da intraprendere.
- Si decide sulla **pertinenza di ciascuna idea progetto rispetto ai beneficiari e al quadro di programmazione stabilito**
- in questa fase viene **definita una prima idea-progetto** ancora non dettagliata da parte del soggetto promotore o di un partenariato;

2) Identificazione ²



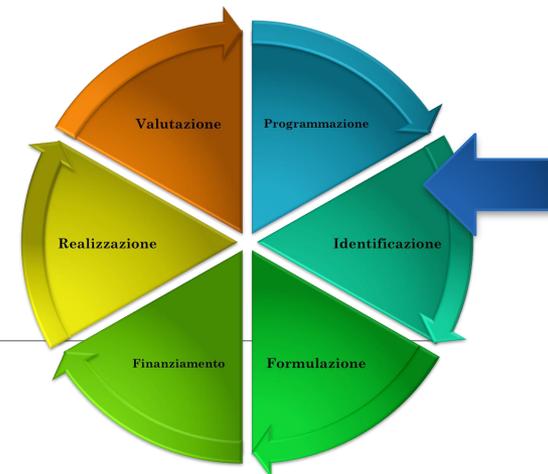
- Valutazione del **contesto** di riferimento
- Valutazione dei **bisogni** di riferimento
- **Mappatura dei gruppi beneficiari**
- **Valutazione delle risorse disponibili**
- **Analisi degli stakeholder**

2) Identificazione ³



- Avviene in forma di consultazioni con il gruppo beneficiario di ogni azione, in forma di **analisi dei problemi** che si trova ad affrontare e di identificazione di possibili soluzioni per risolvere tali problemi.
- Viene effettuata dai professionisti incaricati con la **partecipazione dei beneficiari**.

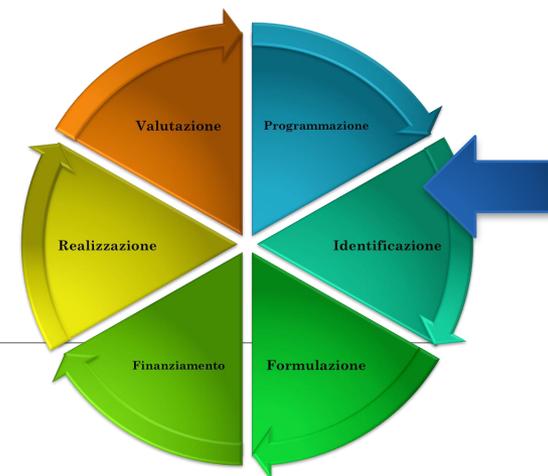
2) Identificazione ³



Il PCM in sostanza privilegia le proposte che abbiano le caratteristiche:

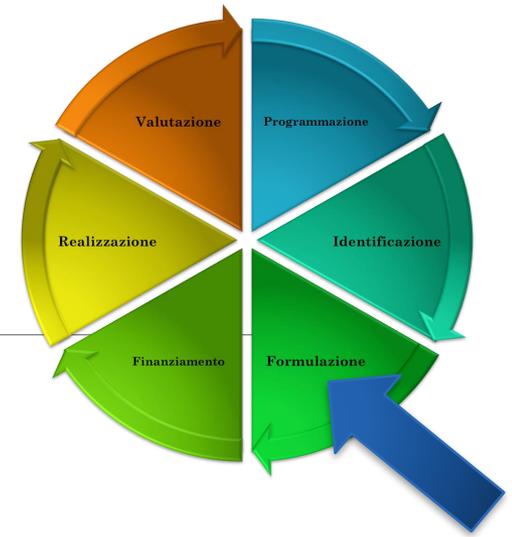
- **Pertinenza,**
- **Coerenza** interna,
- **Sostenibilità.**

2) Identificazione ³



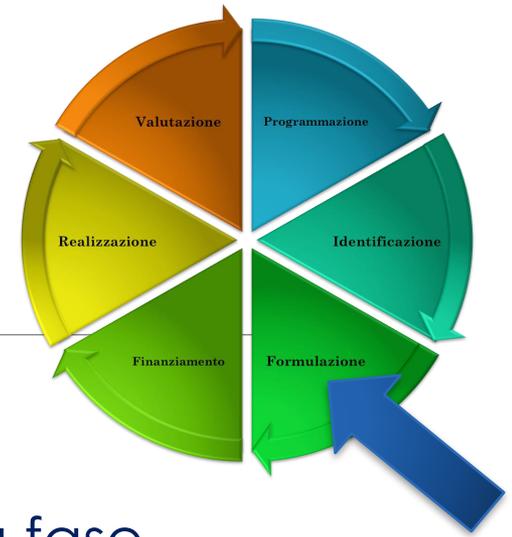
In questa fase attraverso l'utilizzo del Quadro logico vengono definiti gli elementi essenziali del progetto, individuati in un **incontro partecipativo** (LFA workshop o GOPP – Goal Oriented Project Planning) > definisce la strategia di progetto.

3) Formulazione ₁



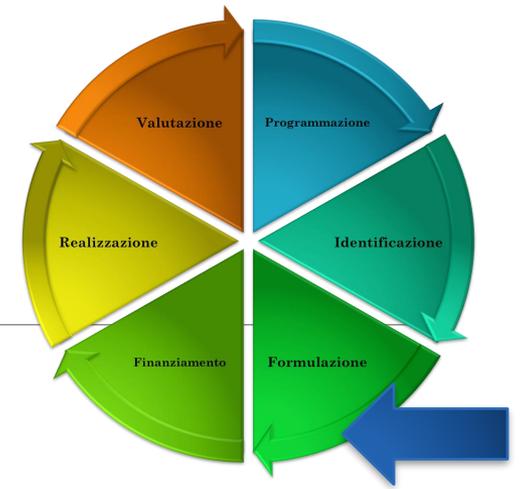
- Formulazione o **progettazione esecutiva**
- in questa fase la proposta progettuale assume la sua veste definitiva con l'indicazione degli **aspetti più di dettaglio** (risorse umane, tempi, costi, ecc.)

3) Formulazione ₂



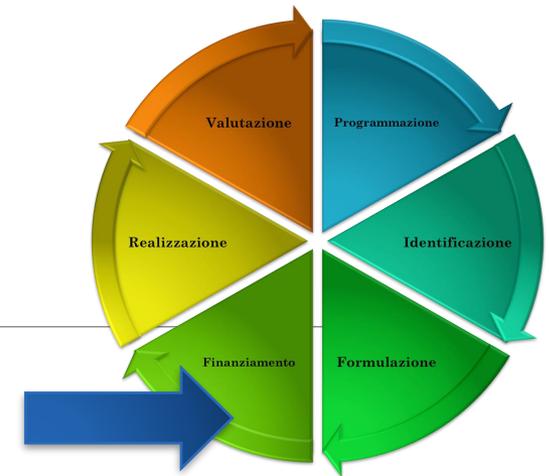
- Le idee progetto giudicate pertinenti nella fase precedente sono **elaborate in piani di progetto operativi**.
- I gruppi di beneficiari e gli altri attori partecipano alla **specificazione dettagliata** dell'idea progetto.

3) Formulazione ³



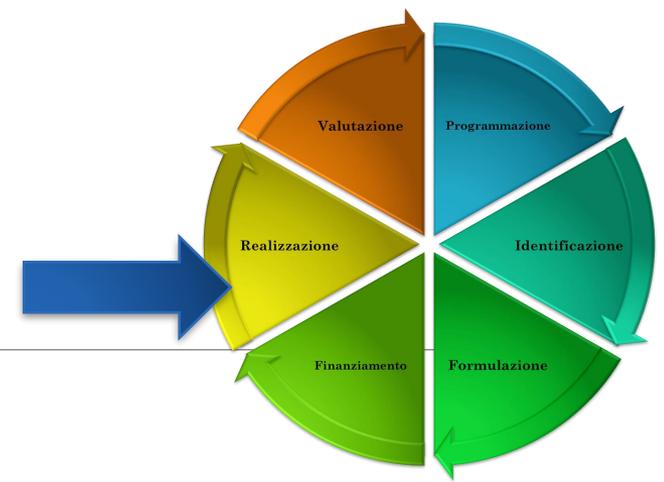
- Scelta della migliore **strategia di intervento**
- Identificazione degli **obiettivi, risultati ed attività**
- Preparazione degli **strumenti di gestione**
- Elaborazione del **documento di progetto!**

4) Finanziamento – non prevista nel FORMEZ



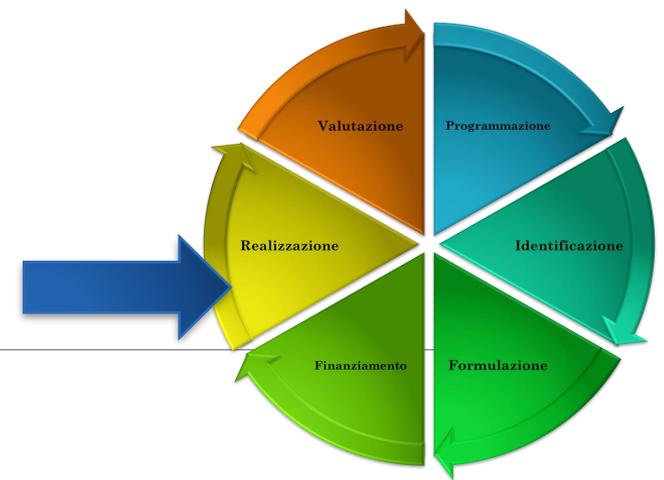
- La proposta è **istruita** dall'Ente Finanziatore e sottoposta alla decisione di concedere o meno al finanziamento.
- Se la decisione è favorevole vengono **definite le modalità di concessione** delle risorse finanziarie e di realizzazione dell'intervento.

5) Realizzazione ₁



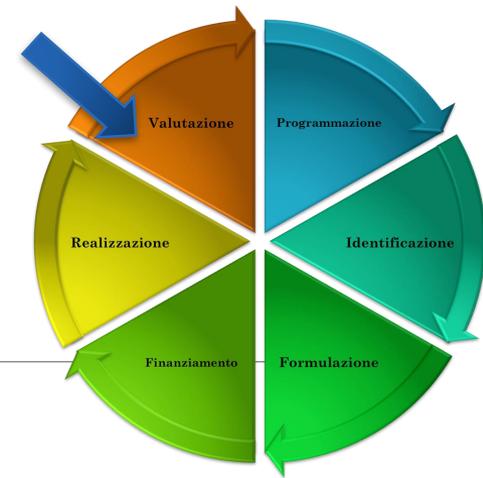
- Realizzazione delle previste **attività**.
- Si avvia l'azione di **monitoraggio** e, quando necessario, la valutazione in itinere.
- Eventuali **ri-orientamenti**, correzioni e riformulazione degli obiettivi

5) Realizzazione ²



- Durante questa fase vengono realizzate le **attività che dovranno produrre i risultati progettuali previsti**.
- A tal fine, andranno gestite le risorse in maniera efficiente e **andranno monitorate le attività** al fine di verificare se queste rispettano il piano approvato.

6) Valutazione ¹



Al termine della realizzazione dell'intervento si procede a:

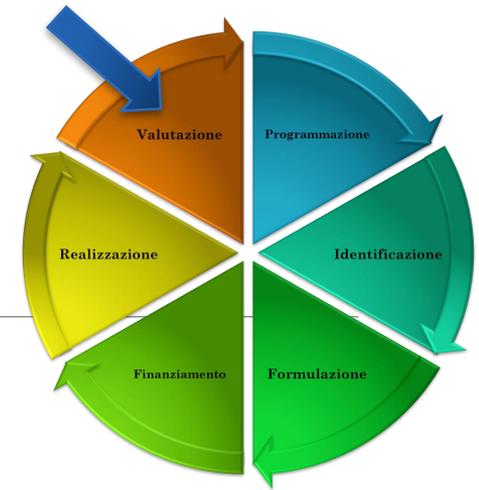
- valutazione finale per verificare **gli effetti** a breve termine ed a lungo termine
- trarre **insegnamenti** per il futuro.

A dovuta distanza temporale dalla valutazione finale, può essere effettuata una **valutazione ex-post** dell'intervento.

6) Valutazione ₂

Valutazione e controllo

- in questa fase vengono misurati la pertinenza e il livello di realizzazione del progetto
- in termini di efficienza, efficacia e impatto.



IL CICLO DI PROGETTO – Quadro di sintesi

Valutazione degli effetti del Progetto e predisposizione delle *lesson learned*

Quadro di programmazione all'interno del quale i progetti possono essere identificati e preparati

Valutazione

Programmazione

Individuazione dei progetti da studiare. Comprende: consultazione con i beneficiari per analizzarne i problemi e identificare soluzioni possibili.

PCM

Identificazione

Realizzazione delle attività secondo il piano di Progetto approvato

Realizzazione

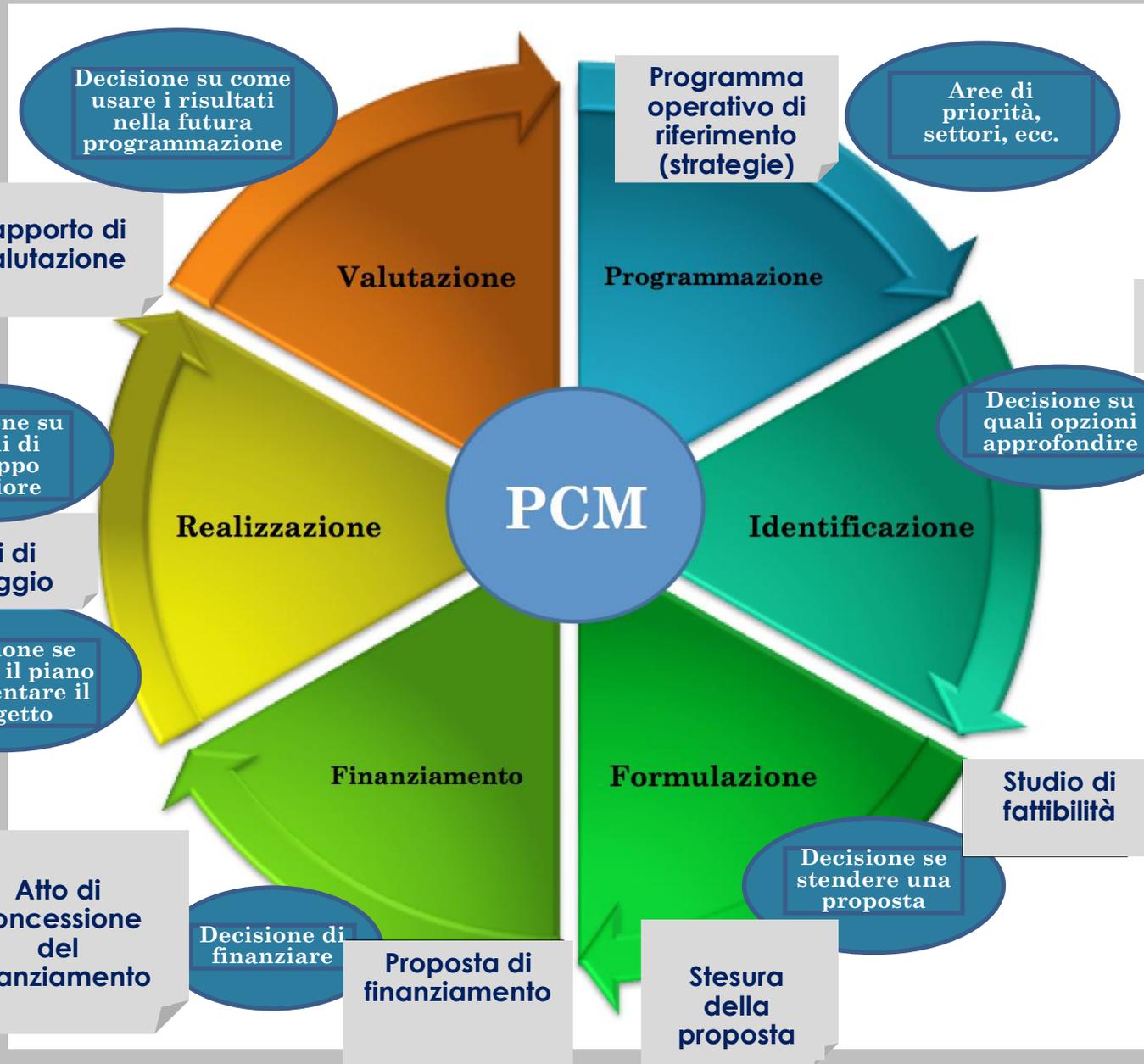
Finanziamento

Formulazione

Presentazione della proposta alle autorità finanziatrici. Segue valutazione ed eventuale approvazione.

Sviluppo dell'idea progettuale ed analisi della sua fattibilità e sostenibilità. Si decide se stendere una proposta.

IL CICLO DI PROGETTO – In dettaglio

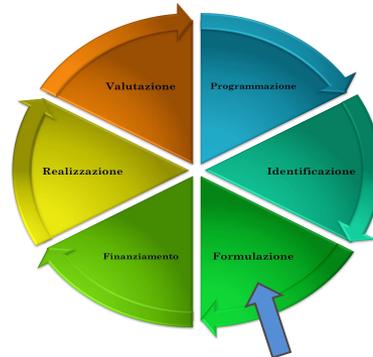


Quadro logico

Dalla scelta degli ambiti
d'intervento



Alla definizione del progetto di
massima con il Quadro Logico



Caratteristiche del ciclo di progetto

In questo contesto viene introdotto il concetto di **Ciclo di Progetto** che corrisponde alla



sequenza delle fasi di preparazione e **realizzazione** dei progetti.

Caratteristiche del ciclo di progetto

- Il ciclo comincia con **l'identificazione di un'idea** da sviluppare in un **piano di lavoro** che possa essere realizzato e valutato. Le possibili idee-progetto sono individuate nel contesto di una strategia concordata tra le parti coinvolte (partner di progetto).
- Il Ciclo di progetto fornisce una **struttura** che assicura che **tutti gli attori** coinvolti nel processo **siano consultati** e tutte le informazioni pertinenti siano rese disponibili.

Caratteristiche del ciclo di progetto

- si basa **sull'analisi dei problemi**, da cui poi scaturisce la logica dell'intervento;
- si fonda sulla **relazione di causa-effetto** tra i problemi e quindi tra gli obiettivi;

Caratteristiche del ciclo di progetto

- si ispira alla “**programmazione per obiettivi**”, secondo la quale è opportuno stabilire **prima gli obiettivi** (intesi come benefici duraturi per i beneficiari dell'intervento) e identificare solo **dopo le attività** da realizzare per il loro raggiungimento;
- essa è veramente **utile** se si **coinvolgono** nella fase di progettazione i **soggetti che a livello locale** sono interessati ai problemi individuati (primi fra tutti i beneficiari cui il progetto è rivolto).

PCM - project cycle management

Raggruppa principi di gestione, strumenti analitici e tecniche e le applica a un **procedimento strutturato per assicurare:**

PCM

- **Progetti pertinenti alla strategia concordata e ai bisogni dei beneficiari;**
- **Progetti coerenti**  **gli obiettivi possono essere raggiunti;**
- **Progetti sostenibili**

Logical framework approach

- **progetti pertinenti:** i **gruppi beneficiari** sono coinvolti nel processo di programmazione; l'analisi delle problematiche è esaustiva; gli obiettivi sono chiari in termini di benefici per i gruppi destinatari.
- **progetti coerenti:** **connessi con gli obiettivi** settoriali, nazionali e della commissione; obiettivi logici e misurabili, presi in considerazione rischi e condizioni, monitoraggio.
- **progetti sostenibili:** i fattori che possono influire sulla sostenibilità sono considerati come parte integrante della progettazione, i risultati delle valutazioni sono integrati come **lezioni acquisite nella progettazione di nuovi programmi** > **per assicurare benefici durevoli**

PCM

**LOGICAL FRAMEWORK APPROACH (LFA) /
QUADRO LOGICO**

=

il principale strumento usato all'interno
del PCM

L'analisi di contesto e la progettazione partecipativa

ANALISI DI CONTESTO

Nell'ANALISI DI CONTESTO si evidenziano le **criticità** che l'intervento intende risolvere o affrontare e i **gap che vuole colmare**, giustificando così, nella terminologia PCM, la **pertinenza dell'obiettivo**, vale a dire la sua attinenza **con i problemi reali** del territorio e dei suoi portatori di interesse

ANALISI DI CONTESTO

Si riferisce **all'ambiente socio-economico e territoriale** nel quale il progetto viene implementato.

Capire il contesto, dunque, sarà importante perché esso è uno dei fattori più rilevanti che **ne definirà il suo successo.**

ANALISI DI CONTESTO

È un **processo conoscitivo** dell'ambiente in cui il progetto viene collocato.

Sarà importante **analizzare le forze** (interne ed esterne) che ne possono influenzare la sua implementazione.

ANALISI DI CONTESTO

Lo strumento più diffuso per l'apprendimento del contesto in cui il progetto viene collocato è **l'analisi SWOT**.



Si tratta di una matrice che rappresenta i fattori interni ed esterni, evidenziando i punti di forza e di debolezza (**fattori interni**), oltre alle opportunità e i rischi dell'ambiente (**fattori esterni**)

ANALISI DI CONTESTO

L'analisi del contesto si concentra su **alcuni aspetti del territorio di interesse** e sono relativi agli aspetti:

- ambientali,
- sociali,
- economici,
- tecnologici,
- organizzativi o
- altri reputati rilevanti al fine dell'identificazione dei caratteri del contesto.

TECNICHE DI VALUTAZIONE

- **Valutazione ex ante:** l'analisi del contesto di riferimento in relazione al progetto da realizzare e alle variabili del territorio di riferimento e la SWOT analisi
- **Valutazione in itinere (Valutazione durante il periodo di programmazione)** e le tecniche di verifica del buon andamento dei target di progetto
- **Valutazione ex post:** verifica finale dell'esito e dei target di progetto e lezioni apprese

TECNICHE DI VALUTAZIONE

REGOLAMENTO (UE) N. 1303/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO
del 17 dicembre 2013

Articolo 54 Valutazione

Le valutazioni sono effettuate per **migliorare la qualità della progettazione e dell'esecuzione dei programmi e per valutarne l'efficacia, l'efficienza e l'impatto.** **L'impatto** dei programmi viene valutato, alla luce della missione dei rispettivi fondi SIE (Fondi strutturali e di investimento europei), in relazione agli obiettivi della strategia dell'Unione per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, e tenendo conto delle dimensioni del programma in relazione al PIL e al tasso di disoccupazione nella zona del programma interessata.

TECNICHE DI VALUTAZIONE

Articolo 54 Valutazione – ELEMENTI FONDAMENTALI

Comma 2: Gli Stati membri forniscono le risorse necessarie allo svolgimento delle valutazioni e garantiscono l'esistenza di procedure per la produzione e la **raccolta dei dati** necessari, compresi i dati relativi agli indicatori comuni e, ove appropriato, agli indicatori specifici per programma.

[Piano di valutazione POR FESR FVG](#)

TECNICHE DI VALUTAZIONE

Articolo 54 Valutazione – ELEMENTI FONDAMENTALI

Comma 3: Le valutazioni sono effettuate da esperti interni o esterni funzionalmente indipendenti dalle autorità responsabili dell'attuazione del programma. La Commissione fornisce orientamenti su **come effettuare le valutazioni**.

Comma 4: Tutte le valutazioni sono rese **pubbliche**

<https://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/fondi-europei-fvg-internazionale/por-fesr/>

TECNICHE DI VALUTAZIONE

Articolo 55 Valutazione ex ante

- Gli **Stati membri** effettuano valutazioni ex ante per migliorare la qualità della progettazione di ciascun programma.
- **Accompagnano** la stesura del Programma Operativo
- Comprendono la **Valutazione Ambientale Strategica**

TECNICHE DI VALUTAZIONE

Articolo 56 Valutazione in itinere (Valutazione durante il periodo di programmazione)

- Svolta attraverso un **piano di valutazione (Adg o Stato membro)**
- Intesa a **valutarne l'efficacia, l'efficienza e l'impatto**, sulla base del piano di valutazione, e che ogni valutazione sia soggetta ad appropriato follow-up conformemente alle norme specifiche di ciascun fondo. Almeno una volta nel corso del periodo di programmazione **si valuta in che modo il sostegno dei fondi SIE abbia contribuito al conseguimento degli obiettivi** di ciascuna priorità.

TECNICHE DI VALUTAZIONE

Articolo 57 Valutazione ex-post

- Effettuate dalla **Commissione** o dagli Stati membri e prendono in esame l'efficacia e l'efficienza dei fondi SIE (Fondi Strutturali e di Investimento Europei) e il loro contributo alla strategia dell'Unione per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, tenendo conto degli obiettivi definiti in tale strategia dell'Unione e conformemente ai requisiti specifici stabiliti nelle norme specifiche di ciascun fondo.

La swot analisi



Immagine tratta da www.sardegnaiciclabile.it

La swot analisi

L'analisi SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats)



strumento per mettere in luce le **potenzialità** e le **criticità** di un'organizzazione o di un determinato contesto o settore/territorio

Punti di FORZA, DEBOLEZZA, OPPORTUNITA', MINACCE

La swot analisi

Fattori interni ed esterni da analizzare

- Il pregio dell'analisi SWOT è che consente di focalizzare l'attenzione sia sui **fattori interni**, che riguardano la **situazione attuale** dell'organizzazione, del territorio o del settore d'intervento,
- sia sui **fattori esterni** che potrebbero, soprattutto in futuro, avere un ruolo importante nella definizione di una **strategia di intervento**.

La swot analisi - fattori interni

- **Punti di forza (Strengths):** fattori **positivi** interni all'organizzazione, al territorio o al settore d'intervento (**competenze, risorse disponibili, ecc.**);
- **Punti di debolezza (Weaknesses):** fattori interni che possono interferire **negativamente** con la realizzazione della strategia.

I **fattori interni sono sotto il nostro controllo**, su di essi possiamo influire direttamente con le nostre competenze per risolvere i punti di debolezza identificati

La swot analisi - fattori esterni

- **Opportunità (*Opportunities*)**: fattori positivi esistenti nel contesto che possono essere colti per supportare l'organizzazione, il territorio o il settore di intervento;
- **Minacce (*Threats*)**: fattori di rischio del contesto che rappresentano una minaccia per l'organizzazione, il territorio o il settore di intervento.

La swot analisi

- Contrariamente ai fattori interni, quelli **esterni, non sono sotto il nostro controllo e sui di essi non possiamo influire.**
- L'analisi SWOT ci aiuta pertanto ad individuare quali sono i **fattori positivi** presenti nel contesto d'intervento e **quali sono le minacce e rischi (fattori negativi)** che possono ostacolare l'andamento del nostro progetto e su di essi vanno focalizzati i nostri interventi al fine di mitigarli.

La swot analisi – la matrice

La matrice dell'analisi SWOT

costituita da quattro blocchi:

- **2 blocchi in alto: fattori interni** all'attore-chiave o al contesto d'intervento che sono sotto il nostro controllo e che possono essere inseriti nella nostra strategia di intervento (i punti di forza diventeranno risorse per modificare in positivo i punti di debolezza)
- **2 blocchi in basso: i fattori esterni** all'attore-chiave o al contesto di intervento che non sono sotto il nostro controllo. In questo caso, nel periodo di realizzazione del progetto o programma si terrà conto delle opportunità presenti nel contesto di intervento per mitigare gli effetti negativi delle minacce che costituiscono un rischio per la strategia di intervento.

La swot analisi – la matrice

	FATTORI POSITIVI	FATTORI NEGATIVI
FATTORI INTERNI	PUNTI DI FORZA (<u>Stenghts</u>)	PUNTI DI DEBOLEZZA (<u>Weaknesses</u>)
FATTORI ESTERNI	OPPORTUNITÀ (<u>Opportunities</u>)	MINACCE (<u>Threats</u>)

La swot analisi – fasi di realizzazione

L'analisi SWOT si articola nelle seguenti fasi:

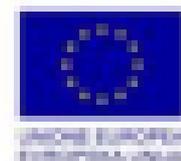
1. Costituzione di un **gruppo di attori-chiave**, composto da rappresentanti di istituzioni, imprese, organizzazioni, ecc. che direttamente o indirettamente possono influenzare o essere influenzati da un progetto o programma.
2. Si identificano, con il contributo degli attori-chiave convocati, i **punti di forza**, i **punti di debolezza**, le **opportunità** e le **minacce** relative ad un determinato attore (ad esempio la pubblica amministrazione) o ad un certo territorio o settore di intervento (ad esempio ambiente e risorse naturali).
3. Si **disegna la matrice dell'analisi SWOT** elencando in ciascun blocco i relativi contributi messi in evidenza dagli attori-chiave. Si ha così a disposizione una visualizzazione chiara e sintetica del contesto su cui si vuole intervenire.

La swot analisi – fasi di realizzazione

4. Si **analizza** la situazione riflettendo, da un lato, su come i punti di forza identificati possono essere sostenuti per superare i punti di debolezza e, dall'altro, su come le opportunità presenti nel contesto di intervento possono essere utilizzate per contrastare le minacce.
5. Nel definire la **strategia** alla base di un progetto o programma, si identificano le azioni tenendo conto dei fattori esterni e dei fattori interni individuati attraverso l'analisi SWOT.

La swot analisi – la matrice (esempi)

Interreg
ITALIA-SLOVENIJA



Politica di coesione – Obiettivi Tematici (OT) 2014 - 2020



Crescita intelligente

OT 1	
Punti di forza	Punti di debolezza
<p>Cluster di eccellenza nella ricerca accademica e industriale e rete virtuale tra istituti di ricerca e centri di competenza.</p> <p>Ricchezze naturali e culturali come base solida su cui sviluppare attività e progetti d'innovazione.</p> <p>Capitale umano qualificato.</p>	<p>Basso livello di R&S in diverse regioni (rurali)/insufficiente trasferimento tecnologico e precedenti difficoltà a seguire le priorità di ricerca e innovazione.</p> <p>Concentrazione dei servizi nelle principali aree urbane.</p> <p>La capitalizzazione dei risultati della ricerca e la diffusione della conoscenza dovrebbero essere rinforzate.</p>
Opportunità	Minacce
<p>I collegamenti transfrontalieri possono contribuire ulteriormente al potenziamento delle capacità e delle conoscenze nel settore dei servizi e dei prodotti d'innovazione, incoraggiando il legame tra le imprese ad alta tecnologia e gli istituti di ricerca</p> <p>Miglioramento dell'abilità delle PMI di sfruttare i risultati prodotti dalla ricerca e dall'innovazione nei grandi poli di ricerca e di innovazione.</p> <p>Specializzazione della R&S nel settore biologico (BioMed, BioTech), agroalimentare, della ecoedilizia, ingegneria civile ed energia.</p>	<p>Incapacità di convertire il sistema produttivo in settori innovativi a causa di piattaforme per il trasferimento della tecnologia scarsamente integrate.</p> <p>Presenza di aree emarginate e fuga di cervelli</p> <p>Riduzione dei rendimenti degli investimenti in R&S.</p>
OT 2	
Punti di forza	Punti di debolezza
<p>Buon livello d'impiego delle TIC.</p>	<p>Basso livello di copertura della banda larga rispetto alle altre regioni sviluppate.</p>
Opportunità	Minacce
<p>Diffusione dei servizi elettronici, in particolare nel turismo, cultura, inclusione sociale e sanità.</p>	<p>Diminuzione della competitività per le PMI non digitalizzate.</p> <p>I servizi digitali sono meno sviluppati nelle aree più remote.</p>
OT 3	
Punti di forza	Punti di debolezza
<p>Il settore terziario dà occupazione alla maggior parte della forza lavoro.</p> <p>Presenza di imprese leader nell'area dovuta anche a politiche di sostegno all'impresa.</p>	<p>Capacità competitiva asimmetrica e accesso disuguale alle risorse finanziarie dell'area.</p> <p>Modello di sviluppo regionale sbilanciato.</p>
Opportunità	Minacce
<p>Politiche di sostegno alle attività economiche di cooperazione, sviluppo di cluster e reti.</p> <p>Sviluppo di nuovi modelli di business e marketing nell'ambito del turismo sostenibile e nei settori innovativi.</p>	<p>Incapacità di convertire il sistema produttivo in settori innovativi.</p> <p>Concentrazione di imprese e competenze in pochi centri urbani.</p>

Crescita sostenibile

OT 4	
Punti di forza	Punti di debolezza
Accesso alle energie rinnovabili in aumento (biomasse, eolico, solare, idroelettrico e geotermico). Elevato numero di piani per una mobilità urbana sostenibile.	Scarsa efficienza energetica. Necessità di investire nelle reti intelligenti al fine di sfruttare al meglio le potenzialità delle fonti di energia rinnovabile.
Opportunità	Minacce
Opportunità derivanti da una pianificazione integrata per la mobilità sostenibile. Sviluppo e opportunità d'impiego derivanti dalla crescita verde. Piano d'azione per l'energia sostenibile. Uso di fonti di energia rinnovabili alternative e nuove tecnologie nel settore dello stoccaggio dell'energia.	Incapacità di raggiungere gli obiettivi UE 2020. Saldo energetico negativo e incremento della dipendenza energetica dal mercato straniero. Investimenti nelle fonti di energia rinnovabili scoraggiati dalla crisi economica.
OT 5	
Punti di forza	Punti di debolezza
Alto livello di investimenti in questo campo durante il periodo di programmazione 2007-2013.	Caratteristiche geofisiche del territorio sensibili al rischio naturale idrogeologico.
Opportunità	Minacce
Miglioramento dei sistemi di allerta e monitoraggio e promozione della resilienza alle catastrofi.	Sviluppo di instabilità idrogeologica Aumento della temperatura media in seguito al cambiamento climatico che può mettere a rischio la biodiversità.
OT 6	
Punti di forza	Punti di debolezza
Esistenza di siti naturali, storici e culturali di interesse. Grande potenziale di utilizzo del patrimonio naturale e culturale come leva per lo sviluppo. Eccezionale patrimonio mobile.	Aumento delle aree inquinate e cattivo stato delle risorse idriche. Scarso coordinamento e mancanza di un approccio sistemico tra i territori. Necessità di potenziare l'integrazione di attività di promozione e valorizzazione a livello transfrontaliero.
Opportunità	Minacce
Aumento della domanda di turismo sostenibile e naturalistico capace anche di offrire occasioni di cooperazione e gestione ecologica transfrontaliera. Sfruttamento delle tecnologie verdi per stimolare sia la crescita economica sia la gestione dell'ambiente. Valorizzazione del patrimonio mobile come componente importante del patrimonio culturale.	Aumento dell'inquinamento e dell'impiego non sostenibile delle risorse naturali. Degradamento dello stato di conservazione degli habitat e delle aree protette. Riduzione degli investimenti pubblici per la tutela e recupero, del patrimonio ambientale e culturale.
OT 7	
Punti di forza	Punti di debolezza
Buon livello di infrastrutture di trasporto, in particolare infrastrutture stradali. Porti principali (Trieste, Venezia e Capodistria) nella rete TEN-T e associazione dei Porti del Nord Adriatico (NAPA). Potenziamento della rete ferroviaria elettrificata.	Sviluppo insufficiente di collegamenti transfrontalieri, specie nelle infrastrutture ferroviarie e necessità di sostenere ulteriormente lo sviluppo di regioni policentriche transfrontaliera. Pessima accessibilità delle aree periferiche, remote e montane, disparità di infrastrutture e servizi ferroviari.
Opportunità	Minacce
Inclusione di progetti prioritari coinvolgendo l'area nella Rete Centrale di TEN-T per il corridoio Adriatico-Baltico e Mediterraneo nel periodo 2014-2020 al fine di migliorare le attività di cooperazione. Miglioramento della fornitura di servizi innovativi per i trasporti marittimi e pubblici.	Rischio di ritardo nei progetti TEN-T Rischio di marginalizzazione dell'area dal movimento merci.

Crescita inclusiva

OT 8	
Punti di forza	Punti di debolezza
Alto livello di competenze e istruzione del capitale umano.	Basso tasso di produttività, anche femminile. Tasso di disoccupazione diverso nell'area del Programma.
Opportunità	Minacce
Priorità a livello comunitario a politiche di occupazione giovanile (Iniziativa per l'occupazione giovanile), d'invecchiamento attivo e inclusione sociale.	Crescita del tasso di disoccupazione, in particolare per lavoratori poco qualificati. Invecchiamento progressivo della popolazione.
OT 9	
Punti di forza	Punti di debolezza
Dimensione coerente delle migrazioni rispetto ai dati demografici.	Alto rischio per gli anziani di esposizione alla povertà.
Opportunità	Minacce
Miglioramento a livello transfrontaliero della modernizzazione per i sistemi sociali e sanitari. Integrazione delle aree urbane e rurali per ridurre l'isolamento di alcune regioni.	Andamento negativo dell'indicatore sulla popolazione a rischio di povertà o di esclusione sociale. Progressiva riduzione del livello della sanità.
OT 10	
Punti di forza	Punti di debolezza
Alto livello di presenze nel sistema scolastico.	Legame debole tra l'istruzione superiore e il mercato del lavoro e aumento dei disoccupati e degli inattivi (né-né).
Opportunità	Minacce
Opportunità derivanti da un migliore collegamento al sistema produttivo e dalla mobilità lavorativa transfrontaliera. Migliore integrazione con il sistema di formazione permanente.	Riduzione dell'efficienza dei processi educativi.
OT 11	
Punti di forza	Punti di debolezza
Alto livello di partecipazione ai Programmi CTE su entrambi i versanti dell'area.	Necessità di una migliore innovazione ed efficienza della pubblica amministrazione, specie attraverso la riduzione del peso amministrativo gravante sui cittadini e il settore delle imprese, e potenziamento dei progetti transfrontalieri per sostenere il <i>capacity building</i> .
Opportunità	Minacce
Ideazione e realizzazione di comuni soluzioni e servizi in settori chiave quali la gestione del rischio e il settore sanitario. Aumento della trasparenza della PA e accesso ai	Difficoltà di cooperazione e di azioni dovuta a una legislazione poco coerente (a livello nazionale e regionale) e mancato miglioramento nelle competenze della PA
dati aperti. Maggiore governance multilivello nell'area transfrontaliera. Migliore collaborazione tra portatori di interesse in settori chiave quali l'istruzione e l'energia.	

La swot analisi – (esempi)

- <http://www.sardegnaciclabile.it/site/piano/analisi-SWOT/>
- <https://skupnostobcin.si/wp-content/uploads/2016/07/pesentazione-ad-italiano-2014.pdf>
- <http://www.informest.it/blog/post.aspx?id=702>

Riferimenti bibliografici

1. Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, FORMEZ PA, Project Cycle Management e Project Management, Novembre 2017, scaricabile da:

<http://focus.formez.it/content/testi-corso-project-cycle-management-e-project-management>

2. Project management e progetti europei, a cura di Andrea Innocenti, Marcello Traversi, FrancoAngeli, Milano, 2021

**Grazie per
L'attenzione!**