

Università degli Studi di Trieste
DISPES

Project management

Corso di Laurea Magistrale in Scienze del governo e politiche
pubbliche

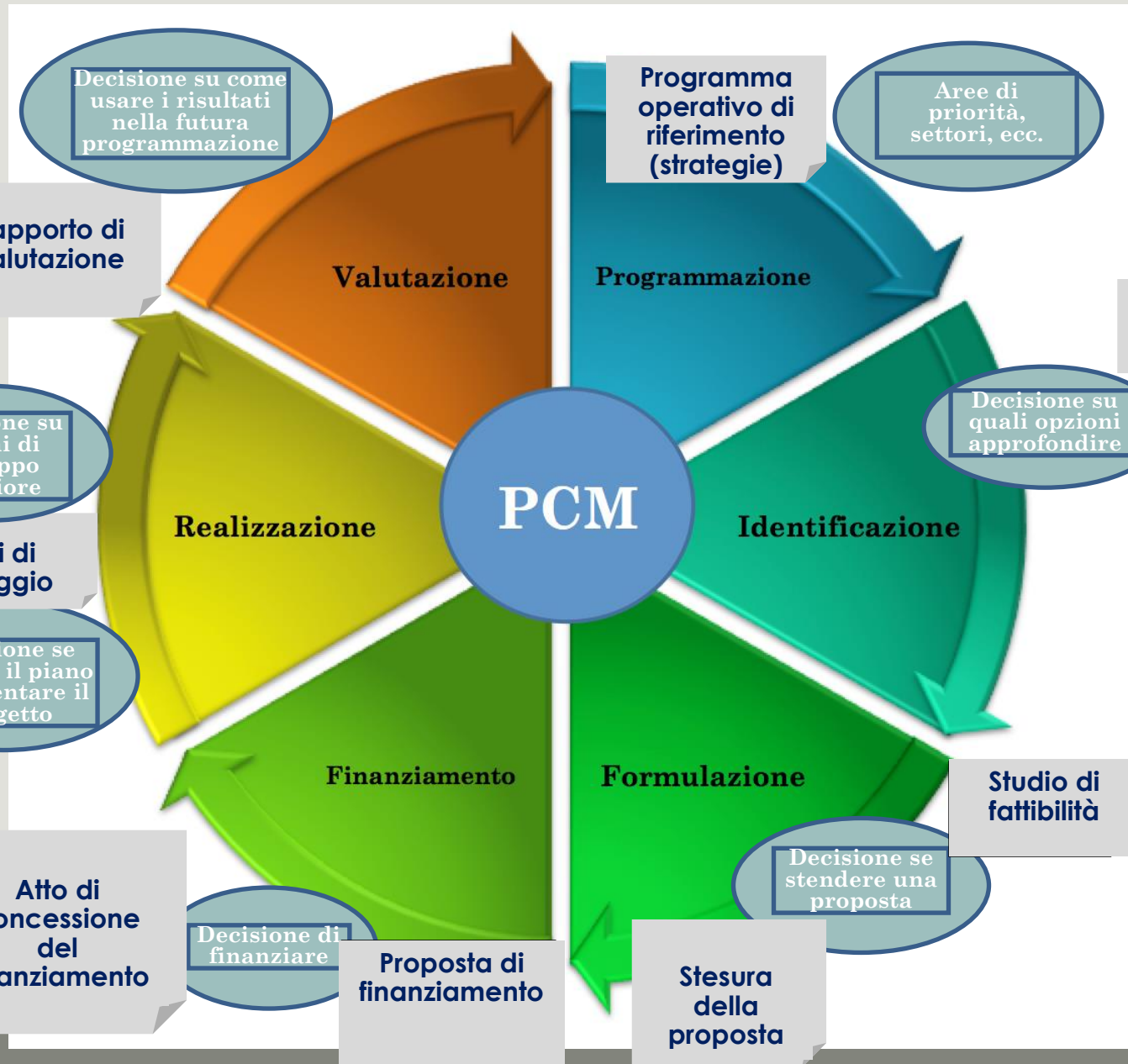
I ANNO

Prof. Andrej Bertok, project manager

and.bertok@gmail.com

REGISTRARE LA LEZIONE!

IL CICLO DI PROGETTO - ricapitolando



... ricapitolando

- Analisi di contesto (**criticità e gap da colmare**)
- 3 tipologie di Valutazione (**ex-ante, in itinere, ex-post**)
- fasi del ciclo di progetto: **Programmazione, Identificazione, Formulazione, Finanziamento*, Realizzazione, Valutazione**
- Cosa sono i **Programmi Operativi**
- PCM assicura la **partecipazione di tutti gli attori nel processo**
- **SWOT analisi** > mettere in luce le **potenzialità** e le **criticità** di un'organizzazione o di un determinato contesto o settore/territorio

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>)

Alberi dei problemi, delle soluzioni

Analisi dei problemi

il PCM prevede che la progettazione sia effettuata con il coinvolgimento diretto dei beneficiari finali e degli altri portatori di interesse, seguendo la metodologia Goal Oriented Project Planning (GOPP) o Logical Framework Approach (LFA), che richiede

una fase di analisi partecipativa dei problemi del contesto o territorio e, sulla base di questa, la definizione di una strategia progettuale chiara e condivisa.

Analisi dei problemi



Una volta identificati gli attori coinvolti si procederà **all'individuazione dei problemi** chiave da affrontare (tramite uso di **tecniche partecipatorie** quali il brainstorming, focus group, ecc.)



Analisi dei problemi

Identificazione dei **problemi principali** per dati gruppi



Albero dei problemi: stabilisce i rapporti **causa-effetto** tra i problemi identificati

Una volta **chiarito il problema principale**, è necessario **identificare quali altri problemi ne siano la causa**.



Preparazione di un albero dei problemi

- **Brainstorming** per l'individuazione dei problemi
- Selezione di un **problema di partenza**
- Ricerca dei **problemi correlati**
- Individuazione delle **gerarchie di causa/effetto**:
 - se è "causa" a livello inferiore
 - se è "effetto" a livello superiore
 - le concause vanno allo stesso livello
- **Revisione** del diagramma (validità e completezza) "manca qualcosa?"



Preparazione di un albero dei problemi

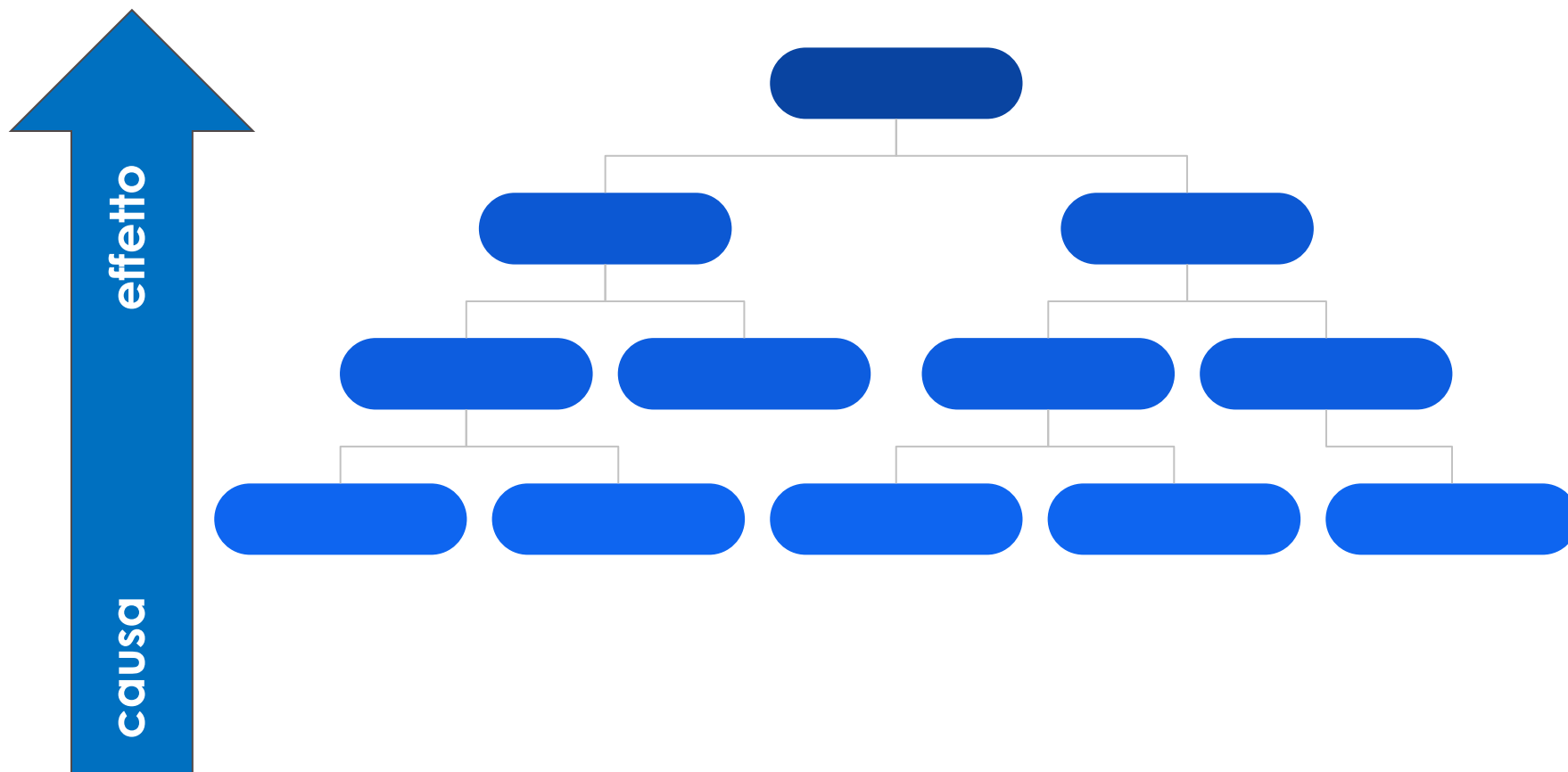
Per costruire l'**albero dei problemi**, si sceglie, tra tutti i problemi identificati, uno da cui partire.

Si individua poi un **secondo problema** in relazione al primo e si verifica 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**.



Albero dei problemi - struttura



Qualità del risultato



- È fondamentale **selezionare** i partecipanti
 - max **10-15 persone** per un albero dei problemi
 - È opportuno preparare **vari alberi** dei problemi con i vari partecipanti (diverse prospettive)
 - L'albero dei problemi offre una **visione solida** ma **semplificata** della realtà, non può essere troppo complicato
- SI TRATTA DI UNA RAPPRESENTAZIONE DELLA SITUAZIONE
NEGATIVA ESISTENTE



Qualità del risultato

- Evitare parole che possono nascondere in se la soluzione (**SOLUZIONI MASCHERATE**).
- Parole spia: pochi, mancanza, assenza, carenza (la soluzione verrà fornita dopo queste parole).

Es. se un contadino non ha acqua dice che la causa è l'assenza di pozzi, ma non vuol dire che debbano fare dei pozzi per avere l'acqua. Magari basta canalizzare l'acqua piovana.

Qualità del risultato

➤ È quindi opportuno evitare che i problemi siano espressi:

➤ in **forma generica o astratta**

I problemi devono essere definiti in maniera precisa!

➤ in termini di “**mancanza**” di una certa soluzione;

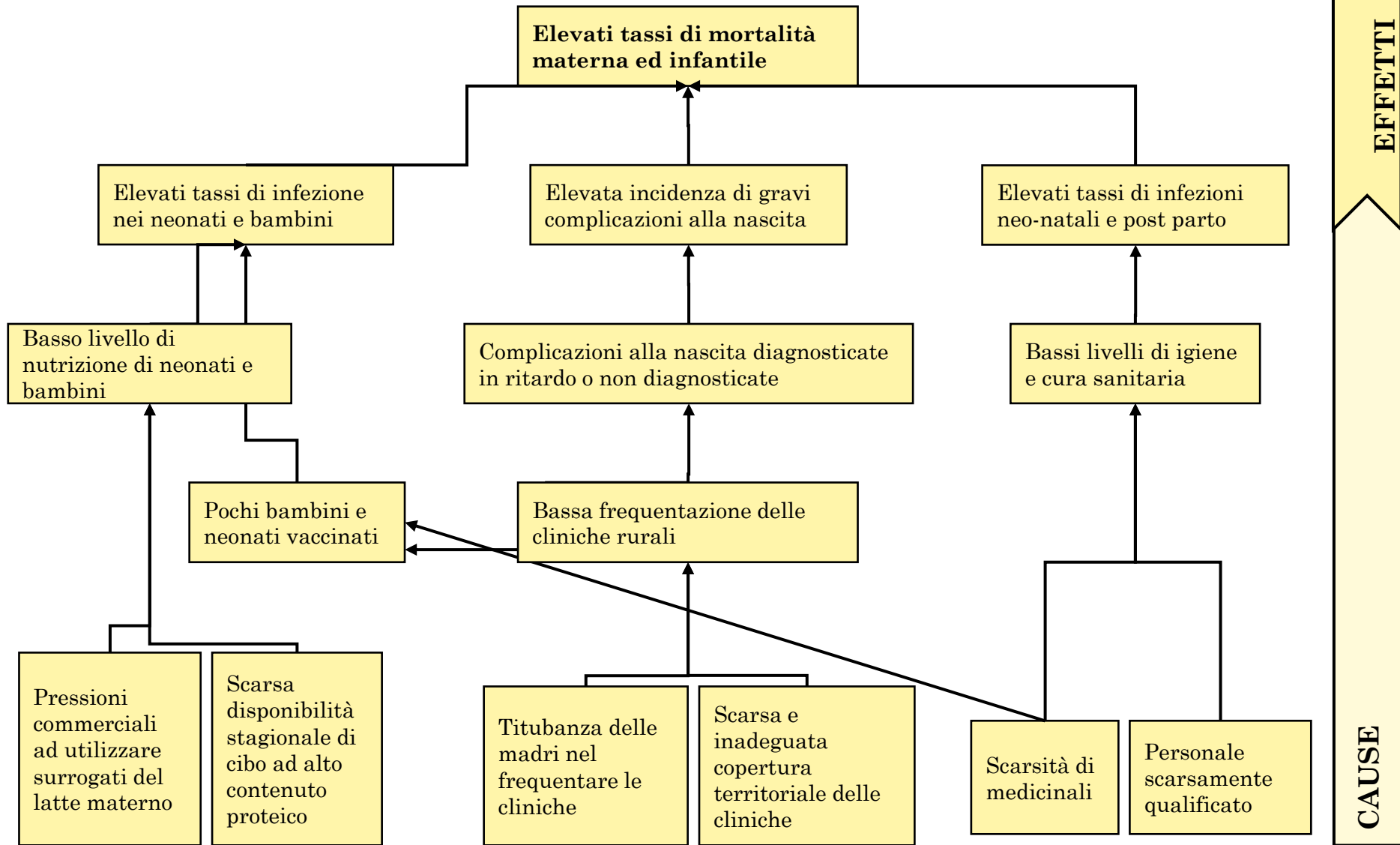
I problemi espressi come «mancanza di una soluzione» desiderata, senza specificare però, o dandolo per scontato, quale sia il problema o i problemi più specifici!

➤ sotto forma di **giudizi soggettivi e di opinioni**.

Albero dei problemi es. 1



Albero dei problemi es. 2



Albero degli obiettivi



- Descrive la **situazione futura desiderata**
- È una **riformulazione in positivo** dell'albero dei problemi → le situazioni negative vanno convertite in **soluzioni (obiettivi) desiderabili e raggiungibili**
- I rapporti causa-effetto diventano **rapporti mezzi-obiettivi**

Trasformare i problemi in obiettivi

PROBLEMI	OBIETTIVI
Alti tassi di mortalità materna e infantile	Ridurre i tassi di mortalità materna e infantile
Alta incidenza di gravi complicazioni alla nascita	Ridurre l'alta incidenza delle complicazioni alla nascita
Complicazioni alla nascita diagnosticate tardi o non diagnosticate	Migliorare le capacità di diagnosi



Qualità del risultato

- Coinvolgimento-partecipazione degli **stakeholders**
- Utilizzare informazioni già **disponibili**
- Considerare le **priorità**
- Valutare se gli **obiettivi sono realistici**
- Identificare **mezzi** addizionali per il conseguimento di certi obiettivi

Check-list

1. **Raccolta** dati e informazioni
2. **Formulazione** dei problemi
3. Connessione **logica tra problemi e tra obiettivi**

Check-list

1. Raccolta dati e informazioni

- I beneficiari sono stati adeguatamente **intervistati**?
- Gli stakeholder sono stati adeguatamente **coinvolti**?
- Si è chiesto loro: **quali sono i problemi**, intesi come stati di **disagio/difficoltà**? sono **disposti** a partecipare attivamente alla progettazione?
- Sono stati individuati gli attori che potrebbero assumere un **ruolo attivo** in merito alle aree problematiche del progetto?
- Sono state considerate tutte le **fonti statistiche** rilevanti?

Check-list

2. Formulazione dei problemi

- Sono stati formulati i problemi in termini di “**cosa gli attori non possono o non sono in grado di fare**”?
- Sono stati formulati i problemi in maniera **chiara e precisa**?
- Sono stati formulati i problemi in **modo negativo ed oggettivo**?

Check-list

3. Connessione logica tra problemi e tra obiettivi

- Sono stati ricontrollati i **legami causa-effetto** dell'albero dei problemi?
- Sono stati ricontrollati i legami **mezzi-obiettivi** dell'albero degli obiettivi?

Albero dei problemi es. 1

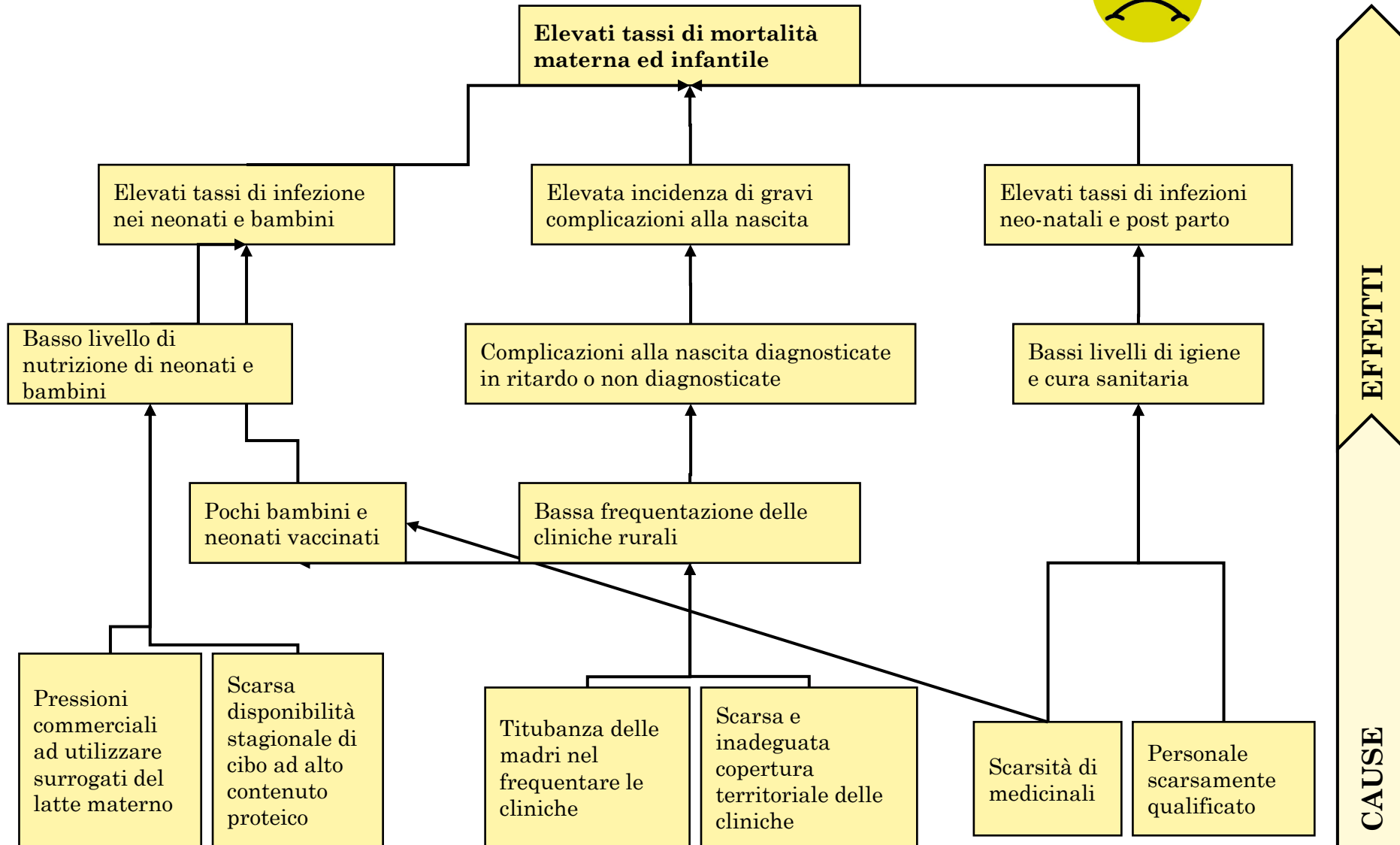




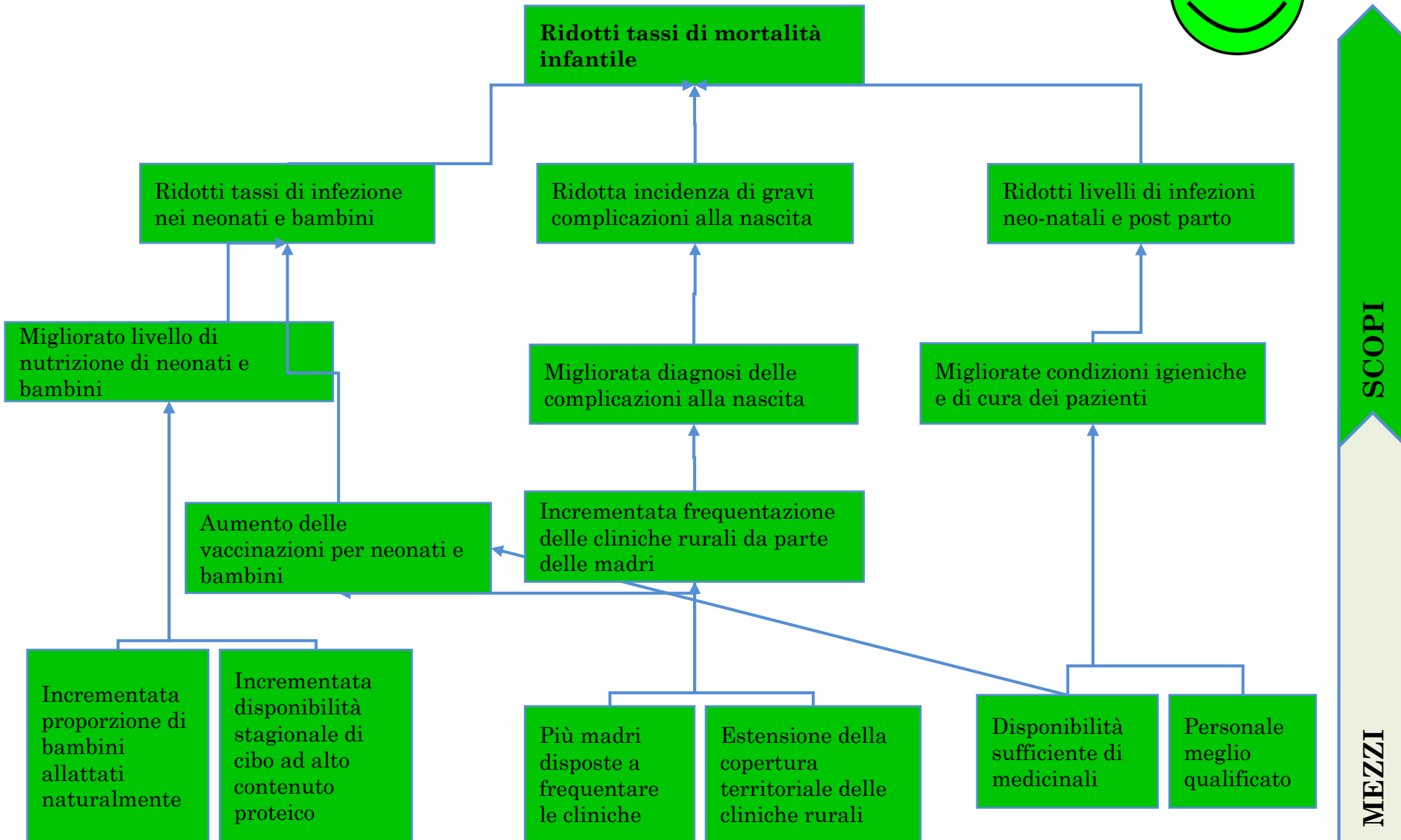
Albero degli obiettivi - es. 1



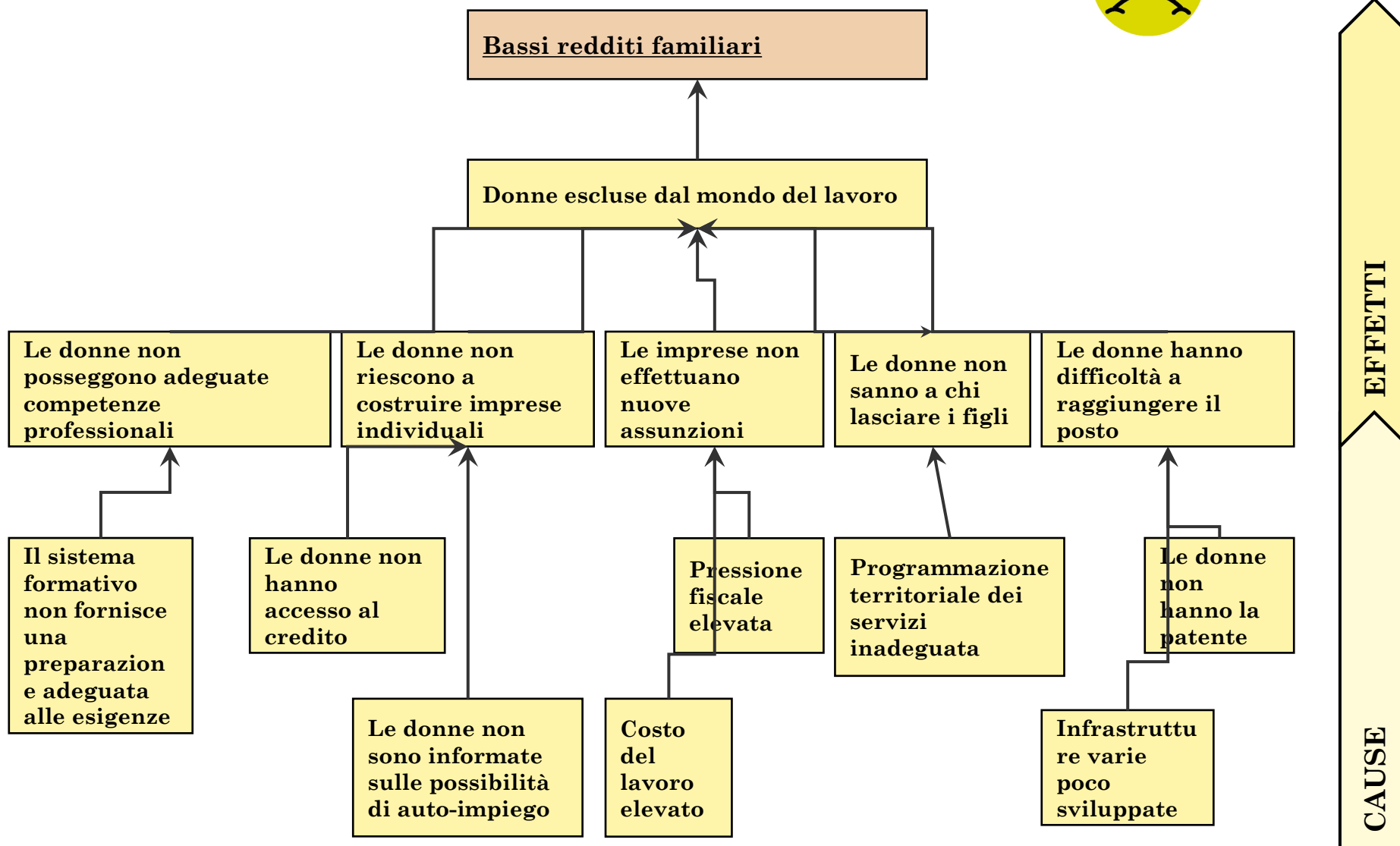
Albero dei problemi es. 2



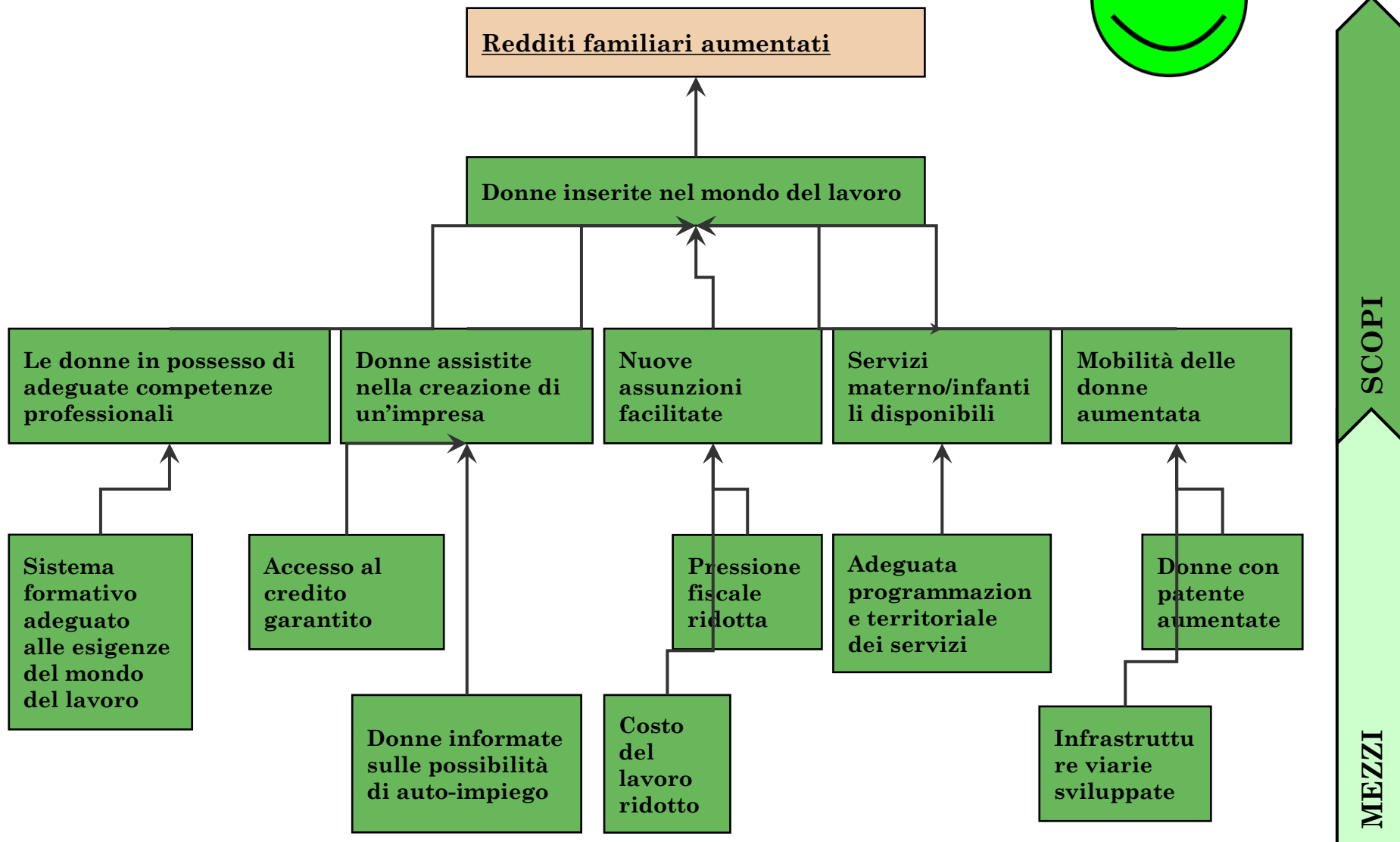
Albero degli obiettivi - es. 2



ESEMPIO 2 *Albero dei problemi*



ESEMPIO 2 *Albero degli obiettivi*



L'analisi delle strategie

Nell'albero degli **Obiettivi**, i diversi **gruppi** di obiettivi concatenati vengono chiamati **strategie (o ambiti di intervento)**.



La **strategia più appropriata e realizzabile** viene selezionata sulla base di diversi criteri (priorità, budget, potenziale di successo, tempo richiesto)



**quali obiettivi saranno inclusi NEL progetto e
quali ne resteranno FUORI**

L'analisi delle strategie

- Siamo in grado di affrontare tutti i problemi/obiettivi individuati o dobbiamo fare una **selezione**?
- Ci sono **opportunità positive** sulle quali puntare?
- Quale **combinazione di interventi** può portare meglio ai risultati desiderati (e sostenibili)?

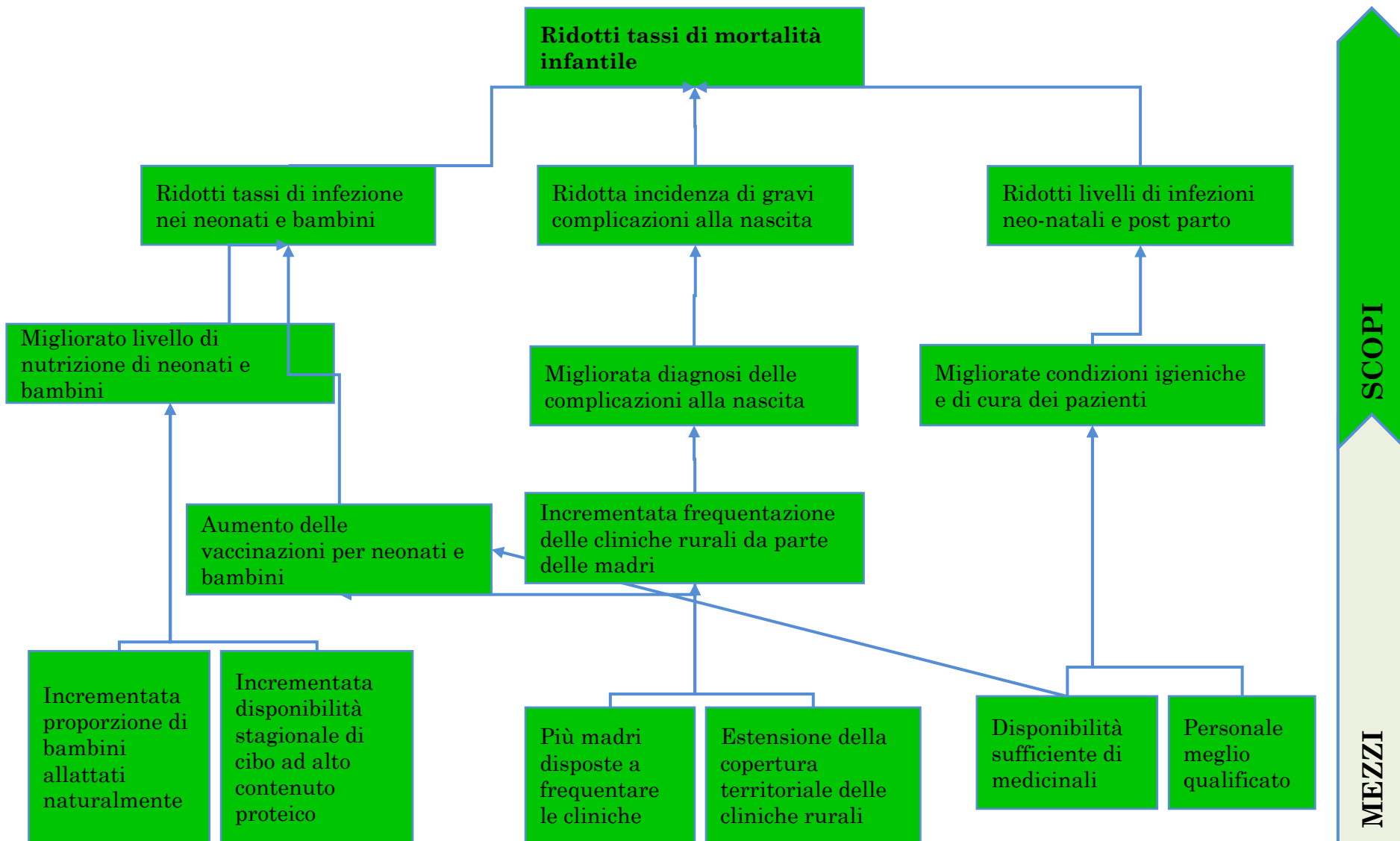


L'analisi delle strategie

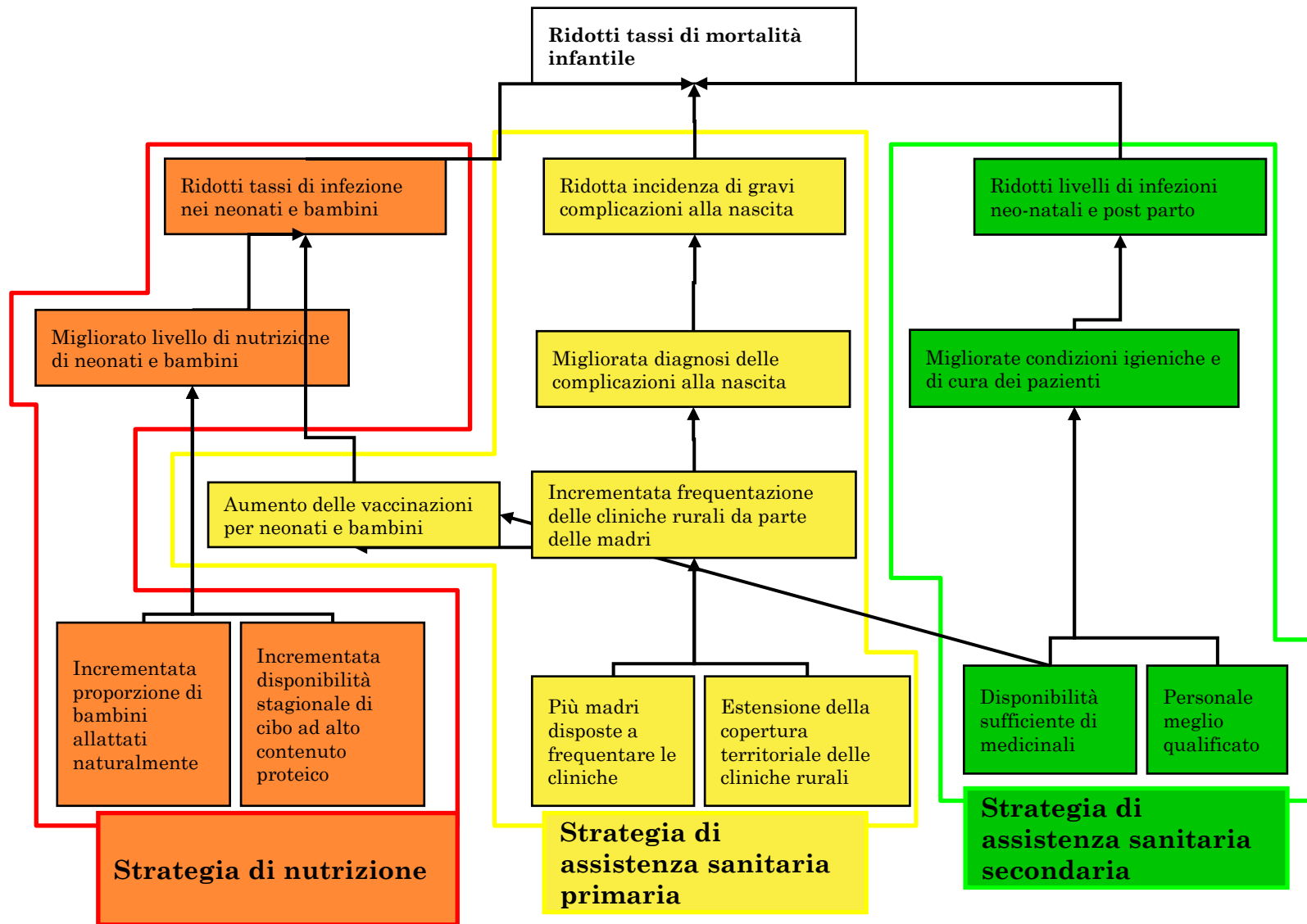


- Come garantire e sviluppare al meglio la **partecipazione locale**
- Qual è l'**opzione più efficiente** in termini di costi
- Come evitare o mitigare impatti negativi **sull'ambiente**
- Come tutelare le necessità dei **gruppi più vulnerabili**

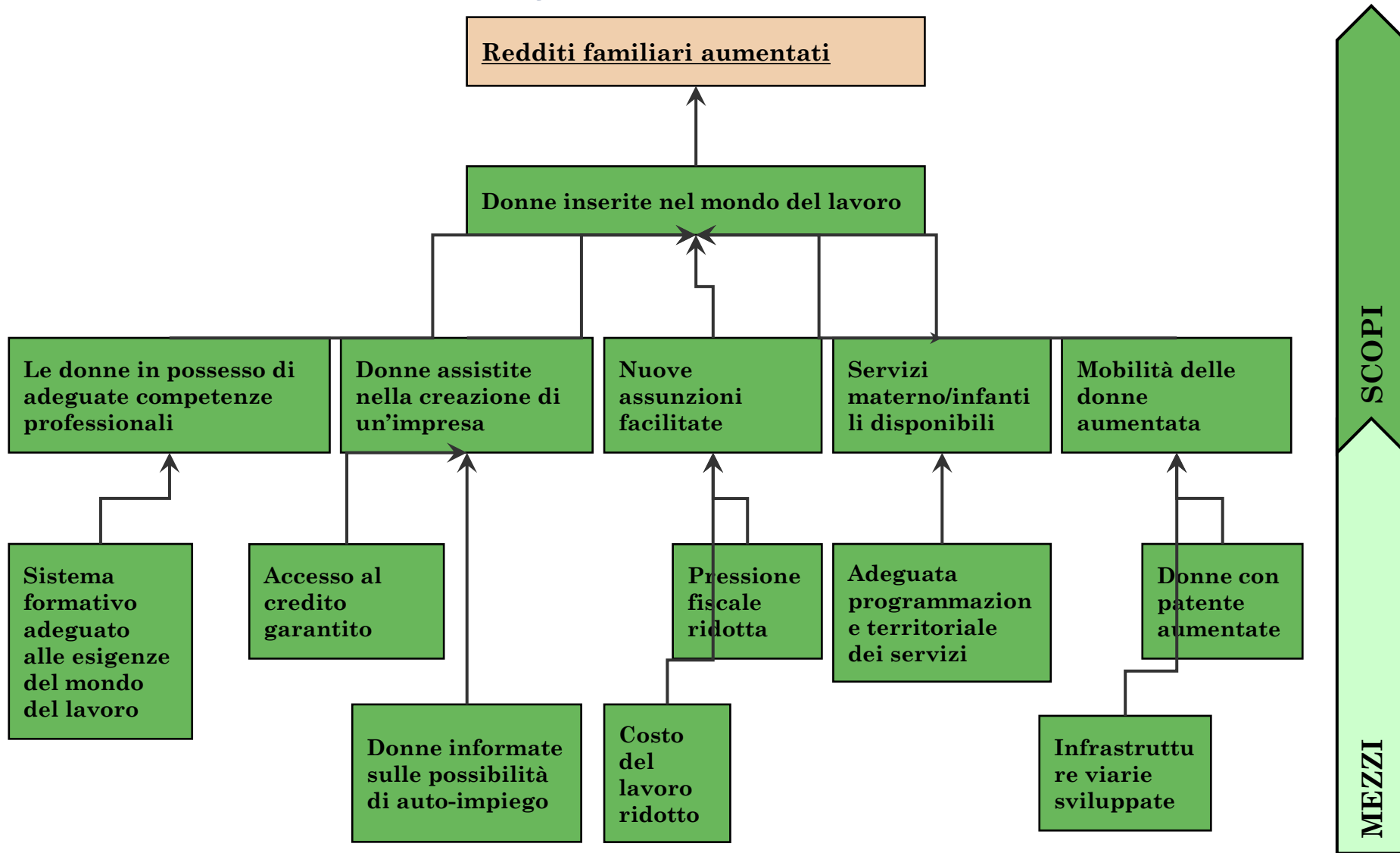
Albero degli obiettivi - es. 2



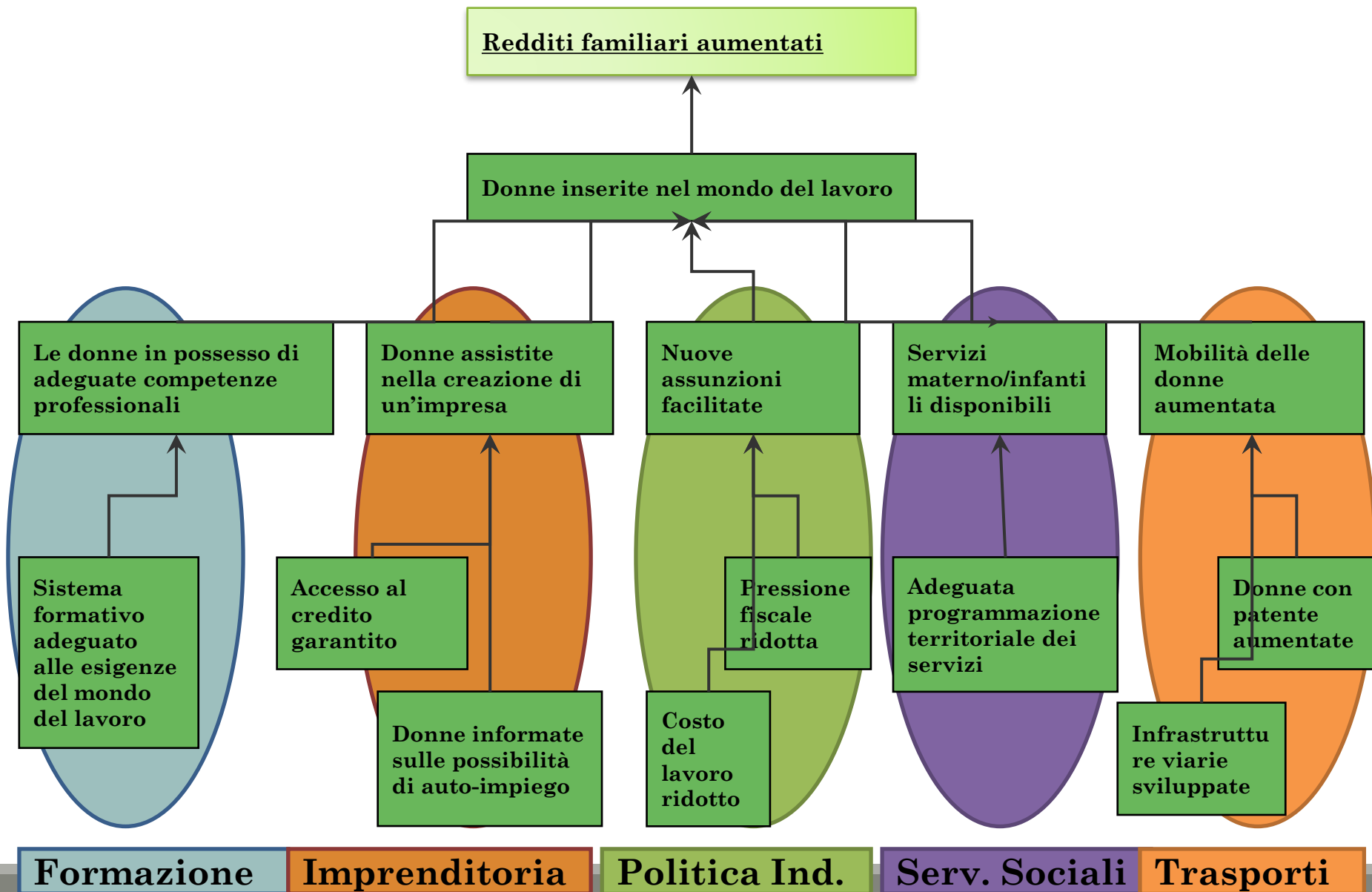
ESEMPIO 1 – Analisi delle strategie



ESEMPIO 2 *Albero degli obiettivi*



ESEMPIO 2 *Identificazione degli ambiti di intervento*



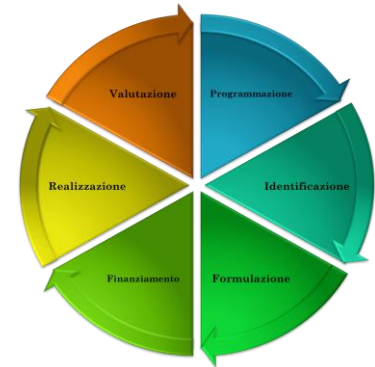
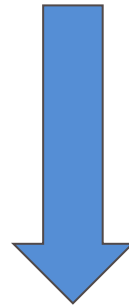
LA LFM (Logical framework matrix) o Matrice del quadro logico

FROMEZ: 7.2.6_vl_costruire_matrice_quadro_logico



Immagine tratta da <https://proposalsforngos.com>

Dalla scelta degli
ambiti d'intervento



Alla definizione del progetto di massima
con il Quadro Logico

L'APPROCCIO LOGICAL FRAMEWORK

FASE 1 - ANALISI

Analisi dei problemi:

- identificare i **portatori di interesse** ed i loro problemi chiave
- identificare i **vincoli e le opportunità**
- determinare le **relazioni causa-effetto**.

Analisi degli obiettivi:

- sviluppare gli **obiettivi** dai problemi identificati
- identificare i **mezzi** per chiudere le relazioni causa-effetto.

Analisi strategica:

- identificare le **differenti strategie** per raggiungere gli obiettivi
- determinare gli **obiettivi complessivi** e lo **scopo del progetto (o obiettivo specifico)**.

FASE 2 – PROGETTAZIONE STRATEGICA

Quadro logico:

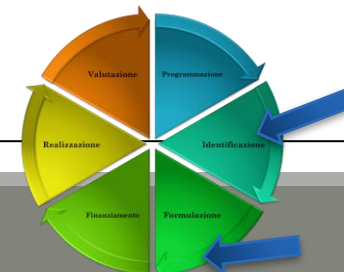
- definire la **struttura di progetto**
- testare la sua **logica**
- formulare gli **obiettivi** in termini **misurabili**.

Piano delle attività:

- determinare la sequenza ed i vincoli di dipendenza delle **attività**
- stimare la **durata**
- determinare i **milestones**
- assegnare le **responsabilità**

Piano delle risorse:

- sviluppare dal piano delle attività il **budget**.





- L'approccio del **Logical Framework (Quadro logico)** è il principale strumento usato nella progettazione, in particolare nelle fasi di Identificazione e Formulazione.
- Usare il LF nell'identificazione assicura la **pertinenza** dell'idea progetto. Nella formulazione assicura la **coerenza** e la **sostenibilità** del progetto.
- Descrive in modo chiaro e sintetico gli elementi fondamentali della **strategia del progetto** > **coerente con gli obiettivi del Programma**

Matrice del quadro logico

➤ è il **frutto** di un processo di **analisi di tipo partecipativo** che, a seguito del coinvolgimento dei diversi attori-chiave su un tema specifico, ha individuato le diverse **problematiche** formulandole quali situazioni negative esistenti (Albero dei Problemi) che poi sono state riformulate in **situazioni positive** desiderate per il futuro (Albero degli Obiettivi).

Matrice del quadro logico

- Non va usato come una struttura fissa di procedure meccaniche ma piuttosto come un **sostegno al ragionamento**.
- È uno **strumento dinamico** che deve essere riesaminato e corretto man mano che il progetto si sviluppa e le circostanze cambiano.
- Fornisce una **struttura alla progettazione e al budget** senza essere percepito come uno schema prefissato rigido e restrittivo.

Matrice del quadro logico

- La logica dell'intervento definisce la **consequenzialità causa-effetto** che correla le differenti componenti del Progetto, che è alla base della strategia di intervento individuata.
- Il flusso di correlazioni va considerato **dal basso verso l'alto** (Risorse-Attività-Risultati attesi-Obiettivo specifico-Obiettivi generali).
- Nel flusso di correlazioni non devono presentarsi **inconsistenze** (insufficienze o inadeguatezze di risorse, attività, risultati, ecc.) od **incongruenze** (correlazioni logiche non evidenti o indirette).

Quadro logico

- è articolato in quattro livelli, legati tra loro da un **rapporto di causa-effetto** in senso verticale, dal basso verso l'alto, secondo il quale:
 - se si verificano certe pre-condizioni si avvia la realizzazione delle attività;
 - le attività portano ai risultati;
 - i risultati conducono al raggiungimento dello scopo del progetto (obiettivo specifico o scopo del progetto);
 - l'obiettivo specifico contribuisce al raggiungimento di obiettivi generali

Quadro logico

- Sono passaggi fondamentali, non solo logici ma anche **cronologici**, che si determinano nella fase di realizzazione del progetto e anche oltre la durata stessa del progetto, come per esempio gli impatti di medio-lungo periodo.

Matrice del quadro logico

➤ Permette di elaborare in forma integrata i **rapporti** tra gli elementi essenziali di un intervento:

- **Obiettivo generale**
- **Obiettivo/i specifico/i**
- **Risultati**
- **Attività**
- **Costi**
- **Risorse**

Quadro logico

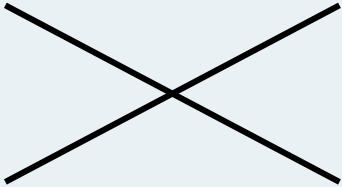
Il Quadro Logico consiste in una matrice composta da:

4 righe (misura degli effetti del progetto)

- Obiettivi Generali
- Obiettivo Specifico
- Risultati
- Attività

4 colonne (identificazione di cosa il progetto intende fare)

- Logica d'Intervento (cosa il progetto intende fare)
- Indicatori oggettivamente verificabili
- Fonti di verifica
- Condizioni / Ipotesi

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	CONDIZIONI
Obiettivi generali				
Obiettivi specifici				
Risultati				
Attività		Risorse	Costi	
				Precondizioni

Quadro logico - 4 righe

- Obiettivi **Generali**
- Obiettivo **Specifico**
- **Risultati**
- **Attività**

Attività

Le **azioni che saranno realizzate** nell'ambito del progetto per fornire i servizi necessari ai beneficiari o ad altri soggetti

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	CONDIZIONI
Obiettivi generali				
Obiettivi specifici				
Risultati				
Attività		Risorse	Costi	
				Precondizioni

Risultati

- **rappresentano** i prodotti/servizi che verranno offerti a seguito delle attività realizzate nell'ambito del progetto
- Definiscono cosa i beneficiari saranno in grado di fare, sapere o di essere grazie all'attività di progetto

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	CONDIZIONI
Obiettivi generali				
Obiettivi specifici				
Risultati				
Attività		Risorse	Costi	
				Precondizioni

Risultati

- Definiscono **cosa i beneficiari saranno in grado di fare**, di sapere o di saper fare grazie alle attività del progetto.
- Esempi:
 - “competenze dei giovani più rispondenti alle richieste delle imprese”, oppure
 - “mobilità migliorata nell'area X” o
 - “aumentato accesso della popolazione ai servizi sanitari”.
- **Parole chiave:** Aumentata, migliorata, incrementata,...

Obiettivi Specifici

Lo scopo del progetto o obiettivo specifico è costituito da quell'**obiettivo** ottenuto (dall'Albero degli Obiettivi) riformulando il **problema principale** (dell'Albero dei Problemi)

Obiettivi Specifici

- Riguardano i **problemi focali** da risolvere (benefici che i destinatari finali del progetto riceveranno) col progetto > **IL CAMBIAMENTO RAGGIUNTO GRAZIE AL SINGOLO PROGETTO!**
- Indica i **benefici tangibili** che i beneficiari otterranno → definisce l'aspetto o condizione della vita dei beneficiari che registrerà un miglioramento
- Di norma **un obiettivo** per progetto

Obiettivi Specifici

**Il progetto è
direttamente
responsabile del
loro
raggiungimento**

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	CONDIZIONI
Obiettivi generali				
Obiettivi specifici				
Risultati				
Attività		Risorse	Costi	
				Precondizioni

Obiettivo Generale

Descrivono effetti positivi per la società (benefici sociali e/o economici di **lunga durata**) ai quali il progetto contribuirà >

IL GRANDE CAMBIAMENTO

Obiettivo Generale

Non vengono raggiunti esclusivamente tramite il progetto, **ma anche con il contributo di altri interventi o progetti**

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	CONDIZIONI
Obiettivi generali				
Obiettivi specifici				
Risultati				
Attività		Risorse	Costi	
				Precondizioni

LOGICA SE...ALLORA

- SE si forniscono le risorse necessarie, ALLORA le **attività** possono essere intraprese
- SE le attività sono intraprese, ALLORA i **risultati** possono prodursi
- SE i risultati sono prodotti, ALLORA **l'obiettivo specifico** sarà conseguito
- SE l'obiettivo specifico è conseguito, ALLORA ciò contribuirà **all'obiettivo generale**

LOGICA SE...ALLORA

ATTENZIONE: per raggiungere l'Obiettivo Specifico è necessario che il **gruppo destinatario** faccia **effettivamente uso dei servizi sviluppati** dal progetto e ne tragga beneficio→ il gestore di progetto è responsabile del raggiungimento dell'Obiettivo e deve pertanto prendere seriamente in considerazione la **risposta beneficiaria**.

Quadro logico - esempio

Obiettivo generale

Migliorare le condizioni sanitarie della popolazione dell'area rurale di Karungu, Kenya.

Obiettivo specifico

Ridurre la diffusione dell'AIDS fra i gruppi vulnerabili nei centri sanitari target.

Risultati attesi

1. Aumentato accesso alle terapie per le donne sieropositive con la costituzione di un servizio di assistenza ARV (antiretroviral therapy / trattamento antiretrovirale)
2. Diminuita trasmissione HIV da madre a figlio attraverso la costruzione e attivazione di una maternità specializzata
3. Migliorata condizione psico-sociale delle pazienti con l'implementazione di un programma di assistenza psico-sociale ed empowerment nei centri sanitari target.

Attività

- 1.1. Aggiornamento dello staff sanitario di 5 cliniche locali.
- 1.2. Selezione e follow-up di 200 pazienti per il servizio ARV
- 1.3. Elaborazione di un piano di "raccolta fondi" per i farmaci ARV
- 2.1. Implementazione dei lavori di costruzione della maternità
- 2.2. Selezione del personale sanitario del centro...

Quadro logico - 4 colonne

- **Logica d'Intervento** (cosa il progetto intende fare)
- **Indicatori** oggettivamente verificabili
- **Fonti** di verifica
- **Condizioni** / Ipotesi

Quadro logico – indicatori oggettivamente verificabili

Con “oggettivamente verificabili” si intende che **individui diversi che usano uno stesso indicatore dovrebbero ottenere la stessa misurazione.**

Quadro logico – indicatori oggettivamente verificabili

- Seconda colonna della matrice
- **misurare** il raggiungimento dei risultati / obiettivi di un progetto
- è ciò che si può **osservare** nella realtà nel momento in cui si realizza il progetto e/o un'azione di esso



Dimostra se un obiettivo o un risultato sono stati raggiunti o che un'attività è stata realizzata.

Quadro logico - indicatori

- nelle prime tre righe - definizione **Qualitativa** e specificazione **Quantitativa** tramite opportuni indicatori (Ob. G = indicatori di impatto + Ob. Specifico = indicatori di outcome + Risultati = indicatori di realizzazione)
- **qualitativi**, misura la percezione dei miglioramenti, dei cambiamenti e dei benefici raggiunti (indagini sul campo, interviste ai beneficiari)

Quadro logico - indicatori

- nella quarta riga - stima delle **Risorse (o mezzi) fisiche** e **non** fisiche necessarie per eseguire ciascuna attività

Gli indicatori sono strumenti necessari al monitoraggio e valutazione del progetto

Quadro logico - indicatori

Indicatori oggettivamente verificabili (IOV)

- Descrivono gli obiettivi del progetto in termini **oggettivamente verificabili**
- Permettono di
 - Verificare la **coerenza** e la **correttezza** della logica di intervento
 - **Monitorare** i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi

Quadro logico - indicatori

Obiettivo Specifico: Migliorare le condizioni di salute delle donne in gravidanza ed in allattamento e di bambini e neonati

Specificità degli indicatori:

- **Qualità** (che cosa descrive): **riduzione dei tassi di mortalità...**
- **Gruppo destinatario** (chi): riduzione dei tassi di mortalità **infantile**
- **Luogo** (dove): ... **nella provincia del nord est...**
- **Quantità** (quanto): ... **da x a y...**
- **Tempo** (in quanto tempo): ... **per l'anno 2005.**

Indicatore – SMART

S = Specific (Specifico) rispetto l'obiettivo che si intende misurare

M = Measurable (Misurabile) quantitativamente e qualitativamente

A = Achievable (Raggiungibile), cioè tali che le informazioni si possano reperire ad un costo accettabile

R = Relevant (Rilevante/pertinente) rispetto alle necessità di progetto

T = Time-Based (Temporizzabile) deve consentire di sapere quando un obiettivo potrà essere raggiunto

Indicatore – SMART

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORE
Obiettivo specifico	<u>Riduzione</u> della diffusione dell'AIDS fra i gruppi vulnerabili nei centri sanitari target	<ul style="list-style-type: none">- N. di nuovi casi HIV diagnosticati da 15% al 10% nelle cliniche target in due anni;- Riduzione della % di nati sieropositivi da donne sieropositive dal 40% al 25% nelle cliniche target in due anni
Risultati	<u>Migliorata</u> assistenza sanitaria con la costituzione di un servizio di assistenza alle donne sieropositive e alle famiglie	200-250 pazienti seguiti in 2 anni nell'area target 7-10 operatori sanitari formati per clinica e attivi in 3 mesi
Attività	<u>Aggiornamento</u> staff sanitario di 5 cliniche locali	Frequenza del personale nei tre mesi di formazione nelle 5 cliniche (80-90%)

Quadro logico – fonti di verifica

Terza colonna - Fonti di verifica:

- nelle prime tre righe - **dove e in quale forma** saranno reperite le **informazioni** per assegnare dei valori agli **indicatori** della colonna precedente
- nella quarta riga - i **costi stimati e la fonte di finanziamento** per la mobilitazione delle risorse stimate come necessarie

Quadro logico – fonti di verifica

Fonti di verifica

- Descrivono dove e in quale forma è possibile **trovare le informazioni necessarie a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi** (espresso dagli indicatori)
- Definiscono:
 - Il formato (come l'informazione viene resa disponibile: es. registri, statistiche, ...)
 - L'origine (chi fornisce l'informazione)
 - La tempistica (ogni quanto l'informazione viene fornita)

Quadro logico – fonti di verifica

Fonti di verifica

- Possono essere:
 - **Interne** al progetto (es. *report*, dati di progetto)
 - **Esterne** al progetto (statistiche nazionali, di mercato,...)
- Le **fonti esterne** al progetto devono essere valutate in termini di accessibilità, affidabilità, rilevanza

Fonti di verifica

- **COME** reperire l'informazione
- **CHI** reperisce o fornisce l'informazione
- **QUANDO** e con **QUALE FREQUENZA**
- **Se possibile usiamo fonti esistenti**

Fonti di verifica

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORE	FONTI DI VERIFICA
OBIETTIVO SPECIFICO	Riduzione AIDS fra i gruppi vulnerabili nei centri sanitari target	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N. nuovi casi AIDS da 15% al 10% nelle cliniche target in due anni. ➤ Riduzione della % di nascituri sieropositivi da donne sieropositive dal 40% al 25% nelle cliniche target in due anni 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Registri mensili</u> dei reparti specialistici delle singole cliniche ➤ Registri mensili delle maternità dei centri target ➤ <u>Registrazione settimanale</u> dei test delle cliniche mobili ➤ <u>Rapporti</u> epidemiologici semestrali delle autorità sanitaria locale
RISULTATI	Costituzione di un servizio di assistenza alle donne sieropositive e alle famiglie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 200-250 pazienti seguiti in 2 anni nell'area target ➤ 7-10 operatori per clinica formati ed attivi in 3 mesi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Test di valutazione finale</u> dei corsi di formazione ➤ <u>Verifica annuale</u> del personale sanitario espatriato

Quadro logico – condizioni/ipotesi

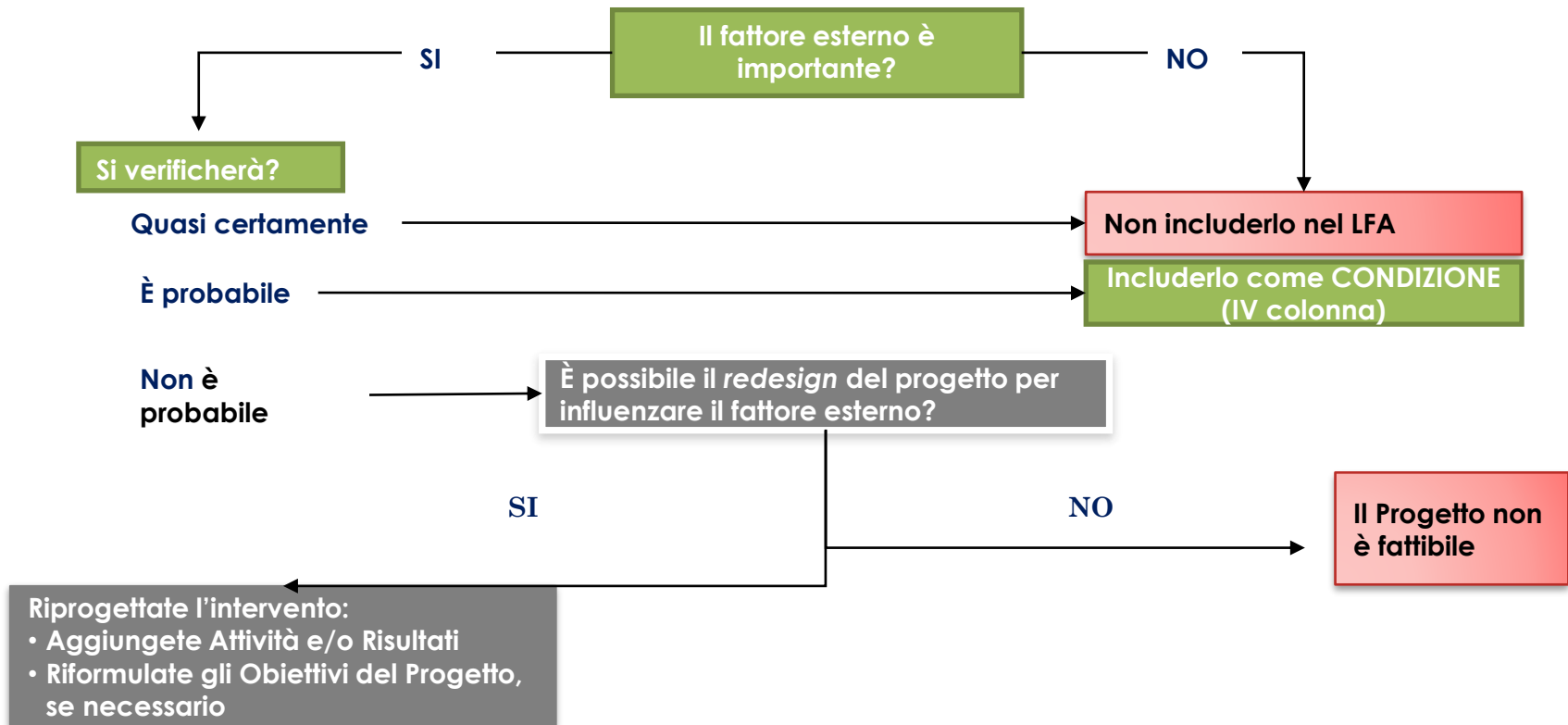
- **Quarta colonna** - Condizioni (ipotesi favorevoli il cui mancato verificarsi può impedire il corretto svolgersi dell'intervento o inficiare il conseguimento di Risultati e Obiettivi):
- sono un elemento di **rischio** per il progetto, essendo probabili ma non certe: se queste non avvenissero, il progetto rischierebbe di non raggiungere i propri obiettivi o i propri risultati;
- condizioni che devono preesistere per **rendere fisicamente fattibili le attività**

Quadro logico – condizioni/ipotesi

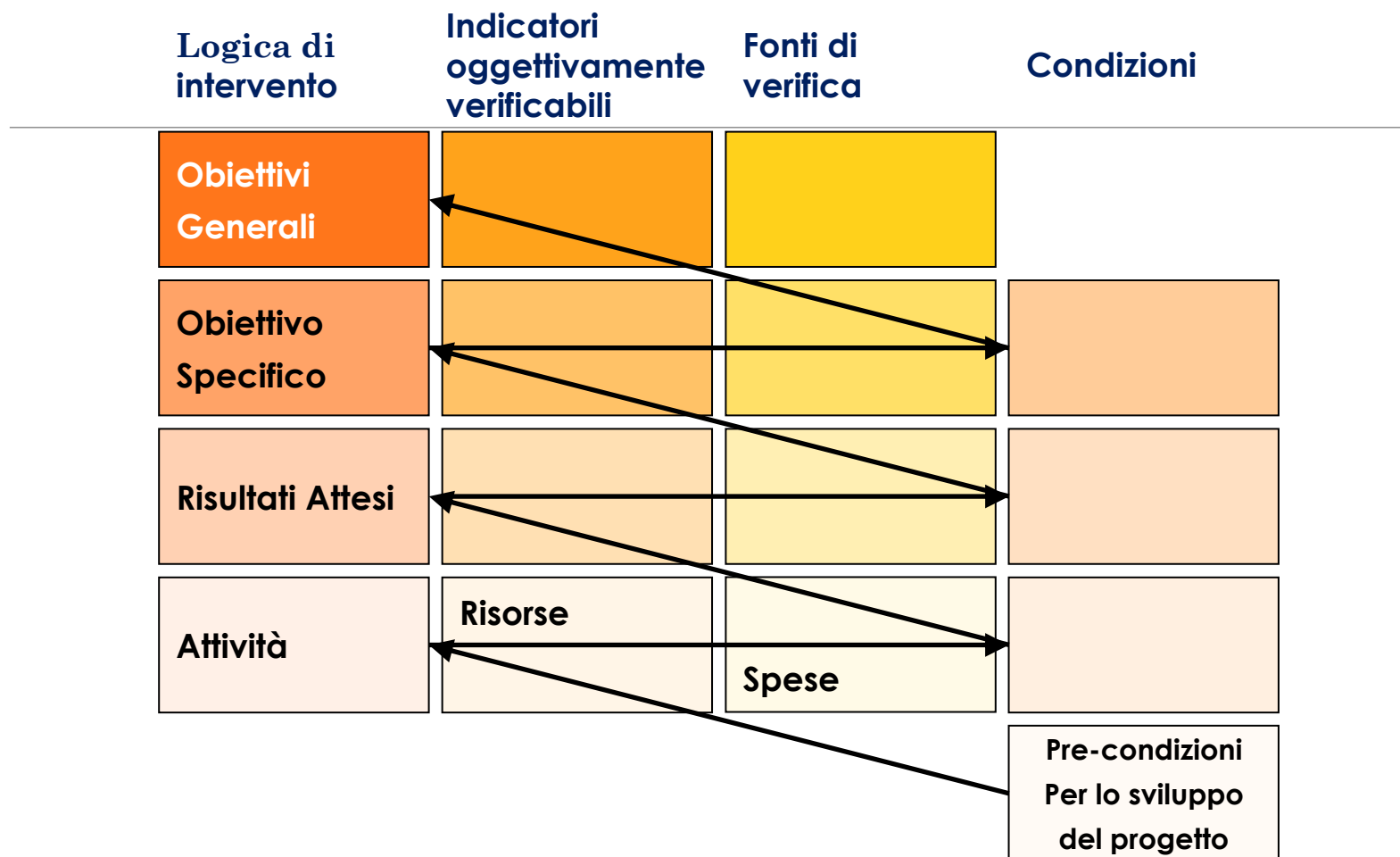
- **fattori esterni** (esterni al controllo diretto dell'intervento), essenziali per il raggiungimento di: Obiettivo specifico, Risultati attesi, Attività.
- Domande:
 - Se le attività sono completate, quali condizioni devono verificarsi per ottenere i risultati?
 - Se i risultati sono realizzati, quali condizioni devono verificarsi per raggiungere lo scopo?
 - Se lo scopo (obiettivo specifico) è raggiunto, quali condizioni devono verificarsi per raggiungere l'Obiettivo Generale del Progetto?
- In fondo vengono indicate le **Precondizioni** che devono essere soddisfatte prima che abbia inizio la realizzazione del progetto (es. Firma di accordi, supporto delle autorità locali, permessi).

Condizioni

Fattori che, pur importanti per la buona riuscita del progetto, sono al di fuori dell'ambito di intervento dello stesso



Quadro logico



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

Bibliografia

- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione pubblica, Project cycle management. Manuale per la formazione, Roma, Formez, 2002;
- EuropeAid Cooperation Office, Aid Delivery Methods – Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Brussels, 2004;
- F. Bussi, Progettazione e valutazione di progetti con il Quadro Logico, 2002;
- M. Crescenzi, P. D'Andrea, Cultura, strategia e tecniche della progettazione, in A. Hinna (a cura di), Gestire e organizzare nel terzo settore. Soggetti, strategie e strumenti, Carocci Faber, 2005;
- Ministero per la coesione territoriale, Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020, Roma, 27 dicembre 2012 - <http://www.coesioneterritoriale.gov.it>.

**Grazie per
L'attenzione!**