

***PROJECT CYCLE MANAGEMENT FOR DIGITAL, ECOLOGICAL AND
SOCIAL INNOVATIONS
Euro-planning techniques***

Elisabetta Boglich, PhD

Trieste, 22/09-19/12/2025



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**



Dipartimento

**Scienze Politiche
e Sociali**

Recap della seconda lezione

Coinvolgimento degli stakeholders

Approccio bottom up

Definizione di progetto

Integrazione delle competenze

Analisi SWOT

Il ciclo del progetto



- La sequenza delle fasi di preparazione e realizzazione dei progetti è stata definita il **Ciclo del 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.

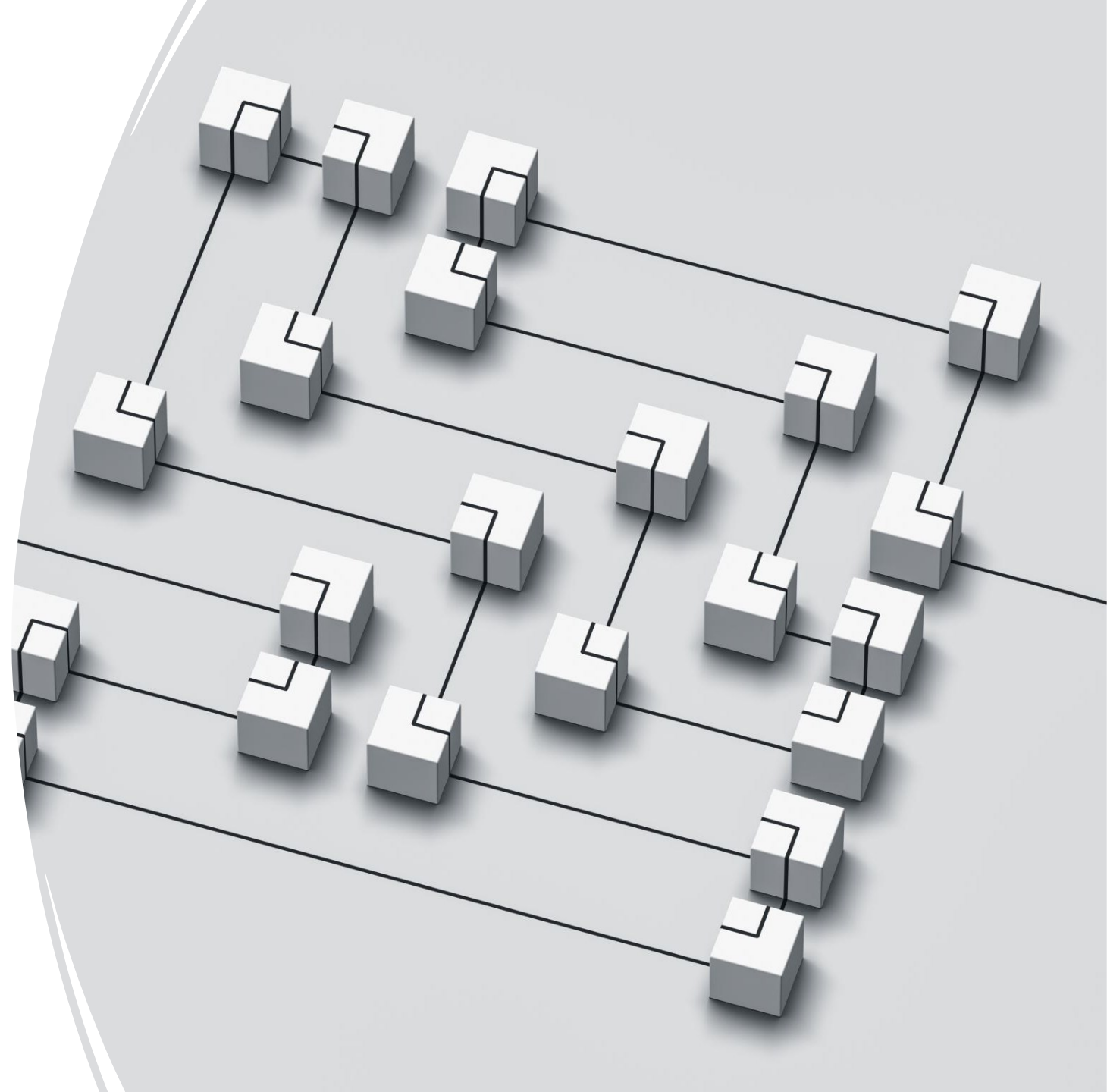
Il ciclo del progetto



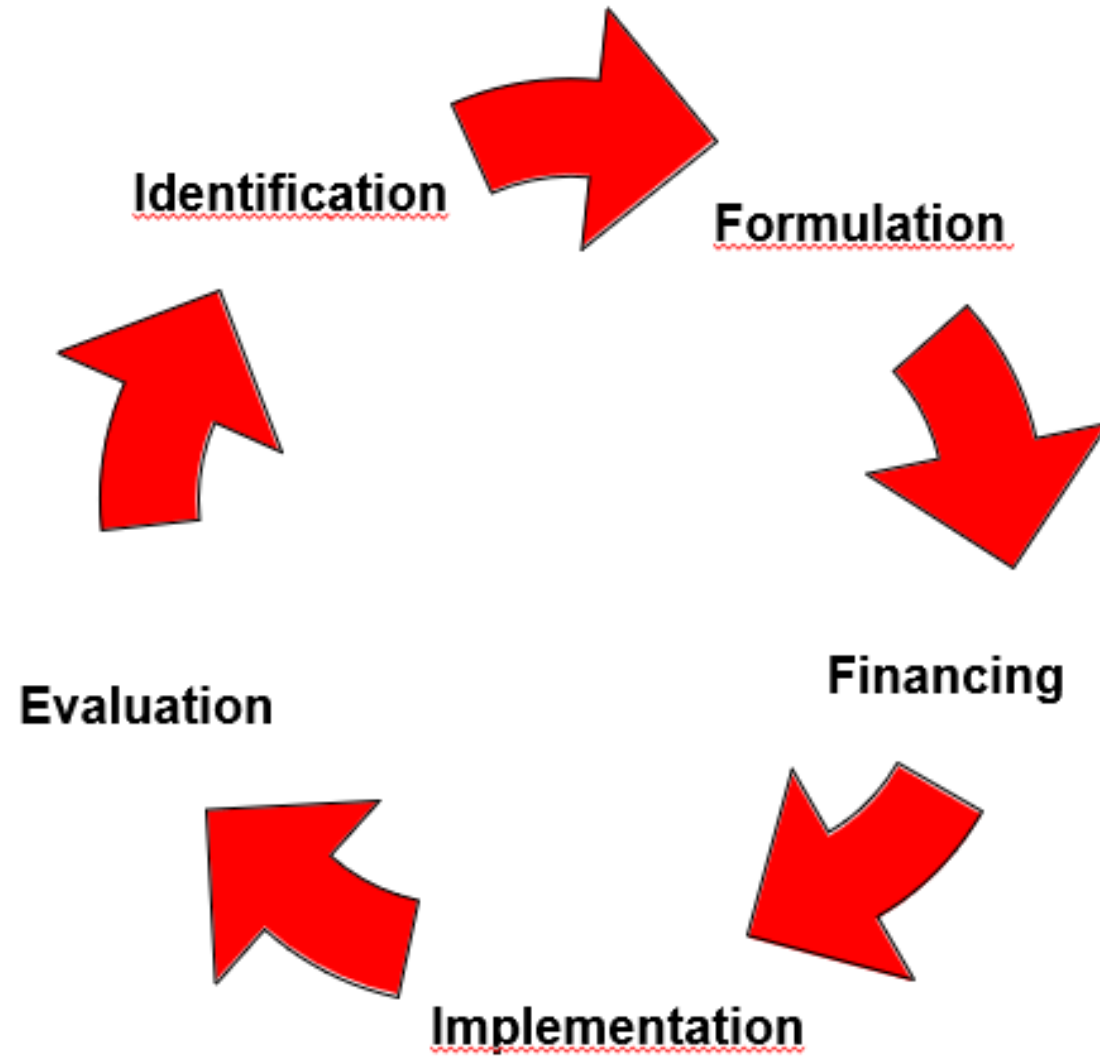
- Il Ciclo del progetto fornisce una struttura che assicura che tutti gli attori coinvolti nel processo siano consultati e tutte le informazioni pertinenti siano rese disponibili, cosicché decisioni fondate possano essere prese nelle fasi chiave della vita di un progetto.

Le fasi del ciclo di progetto

La preparazione e la realizzazione del Progetto dalla prospettiva del PCM è definita in fasi, dando origine al ciclo di progetto, che ha cinque principali fasi standard:



Ciclo del progetto



Ciclo del progetto

- Il ciclo definisce in ogni fase le decisioni chiave, le esigenze informative e le responsabilità specifiche.
- Le fasi del ciclo sono progressive: ogni fase deve essere completata prima che la successiva possa essere svolta con successo.
- Il Ciclo di progetto trae dalla fase di Valutazione gli elementi per costruire, in base all'esperienza passata, l'ideazione di programmi e progetti futuri.



Ciclo del progetto

Identificazione

Vengono individuate e valutate **le azioni specifiche** da intraprendere;

Si tengono **consultazioni** con il gruppo beneficiario di ogni azione, si analizzano i **problemi** che si trova ad affrontare e si identificano **possibili soluzioni**;

Si decide sulla **pertinenza** di ciascuna idea-progetto rispetto sia ai gruppi beneficiari sia allo strumento di finanziamento stabilito;

Si scelgono le **idee-progetto** da approfondire nella fase di formulazione.





Ciclo del progetto

Formulazione

- Le idee progetto pertinenti sono elaborate in **progetti operativi**;
- I gruppi beneficiari e gli altri attori partecipano alla **specificazione dettagliata dell'idea-progetto**;
- L'idea-progetto è verificata in base alla sua **fattibilità** (= se il successo sia probabile) e **sostenibilità** (=se sia probabile che generi benefici di lunga durata per il gruppo beneficiario);
- Si decide di formulare una **proposta formale di finanziamento** e di avviare la ricerca del finanziamento.

Ciclo del progetto

Finanziamento

- Le proposte sono esaminate dalle autorità competenti che decidono se finanziare o meno il progetto.
- L'ente finanziatore e il beneficiario concordano le modalità di realizzazione e le formalizzano in un **documento legale che ratifica modi di finanziamento e realizzazione del progetto.**





Ciclo del progetto

Realizzazione

Il progetto è eseguito: tutti i mezzi materiale ed immateriali necessari alla realizzazione sono messi in opera come previsto dal piano di finanziamento;

Si svolgono le gare d'appalto, si assegnano i contratti per l'assistenza tecnica, le forniture e per la realizzazione di lavori;

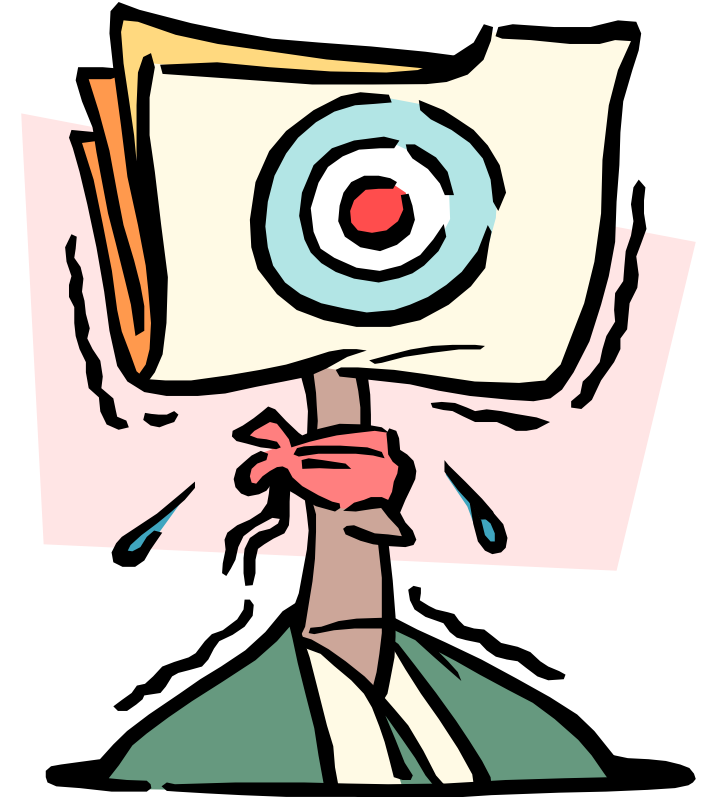
Si verifica il progresso effettivamente ottenuto rispetto al progresso pianificato, per determinare se il progetto ha successo nel raggiungimento degli obiettivi;

.

Ciclo del progetto

Realizzazione

Il progetto, se necessario, è riorientato e corretto, ed alcuni obiettivi possono essere modificati secondo i cambiamenti significativi intercorsi dal momento della formulazione del progetto.



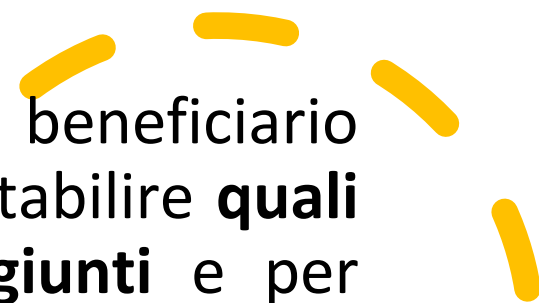


Ciclo del progetto

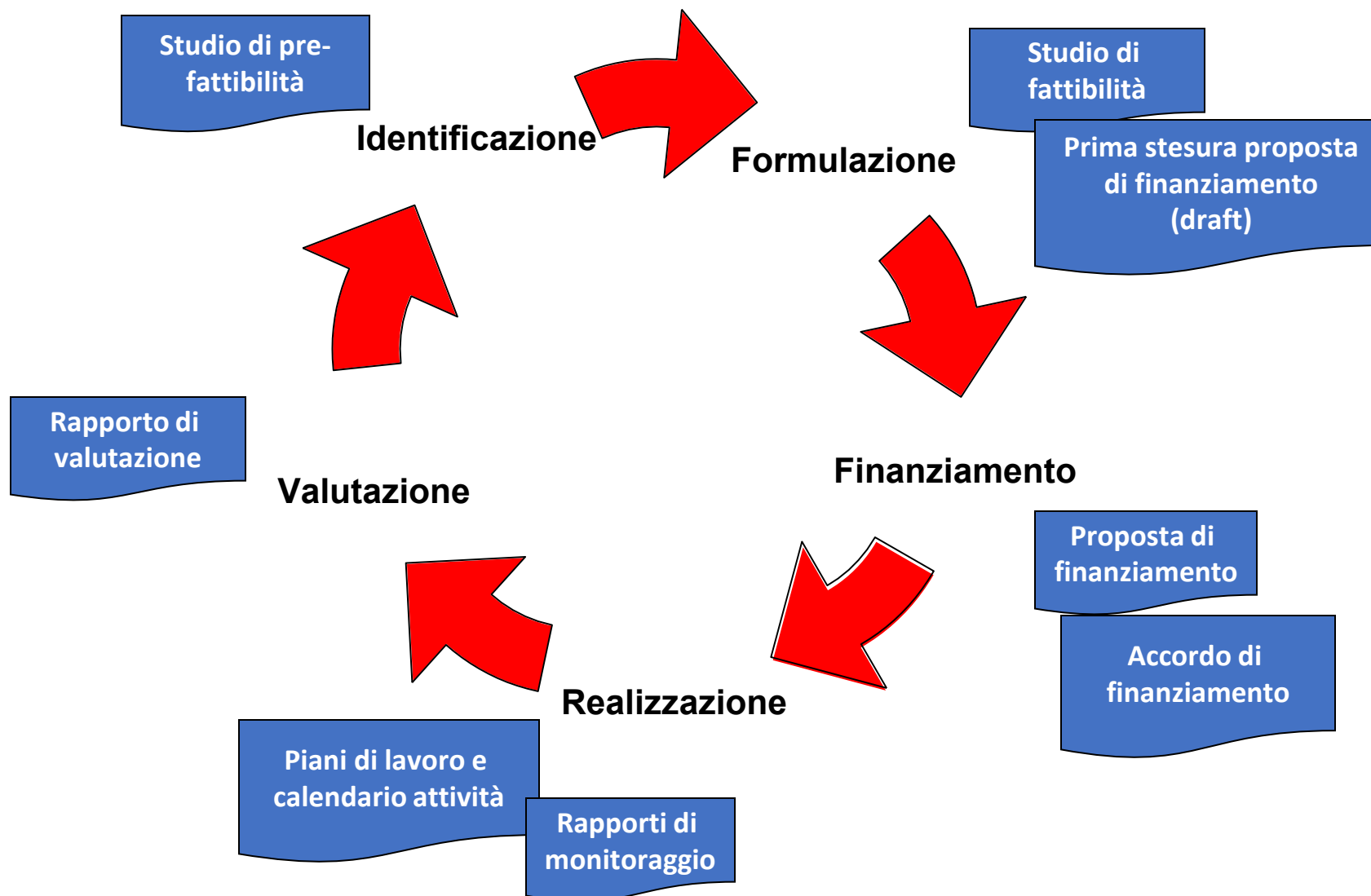
Valutazione

L'ente finanziatore e il beneficiario valutano il progetto per stabilire **quali obiettivi siano stati raggiunti** e per identificare le lezioni tratte da questa esperienza, utili per migliorare la predisposizione di futuri progetti;

In generale la Valutazione segue la Realizzazione, ma si può condurre una Valutazione Intermedia nel corso della fase di Realizzazione.



Principali documenti di progetto



La gestione del ciclo di progetto (Project cycle management)

Serve per correggere la tendenza a produrre progetti mal eseguiti e poco efficaci, a causa di:

- Progetti non pertinenti alle effettive esigenze dei gruppi beneficiari;
- Mancata previsione e valutazione dei rischi;
- Ignoranza dei fattori che condizionano negativamente la sostenibilità dei benefici di lunga durata;
- Non si tiene conto degli errori passati nella redazione di nuovi progetti.

Logica del PCM

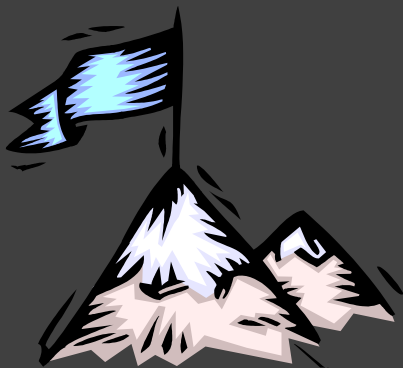
Passate esperienze negative:

- Quadro strategico confuso;
- Scarsa analisi del contesto;
- Programmazione orientata alle attività;
- Risultati non verificabili;
- Previsioni di spesa non realistiche;
- Visione a breve termine;

Soluzioni del PCM:

- Approccio chiaro;
- Approfondita analisi del contesto;
- Programmazione e realizzazione orientate al raggiungimento degli obiettivi;
- Risultati verificabili;
- Enfasi sulla qualità;

Logica del PCM



Passate esperienze negative:

- Documenti di progetto incoerenti;
- Mancanza di visione comune degli attori partecipanti.

Soluzioni del PCM:

- Privilegiare la sostenibilità;
- Formati standardizzati;
- Conoscenza condivisa degli obiettivi e del processo per raggiungerli.

I principi del PCM

- Aderenza alle fasi del ciclo del progetto – decisioni strutturate e fondate su informazioni accurate;
- Processo orientato verso il “cliente” – tutti gli attori partecipano alle decisioni;
- Uso del Quadro Logico per assicurare un approccio analitico continuato sia nella preparazione che nella gestione del progetto;
- Sostenibilità nella progettazione – per assicurare benefici sostenibili

I principi del PCM

- Un approccio integrato, per connettere gli obiettivi di ogni progetto agli obiettivi della Commissione e a quelli nazionali, regionali e settoriali. Un approccio che assicuri che i piani di lavoro e i budget siano preparati sulla base del Quadro Logico del progetto e che si usi il “formato base” per garantire un trattamento chiaro e coerente delle questioni principali per l’intera durata del progetto.

L'approccio del Quadro Logico

La fase di analisi:

- **Analisi delle problematiche:** attori, problemi chiave, condizionamenti ambientali e opportunità, relazioni di causa ed effetto;
- **Analisi degli obiettivi:** identificare “i mezzi per ottenere lo scopo”;

La fase di progettazione:

- **Il Quadro Logico:** definire la struttura del progetto, verificare la logica interna, formulare obiettivi in termini misurabili, stabilire risorse e spese;

L'approccio del Quadro Logico

La fase di analisi:

- **Analisi delle strategie:**
identificare le possibili strategie per raggiungere gli scopi; determinare gli obiettivi principali.

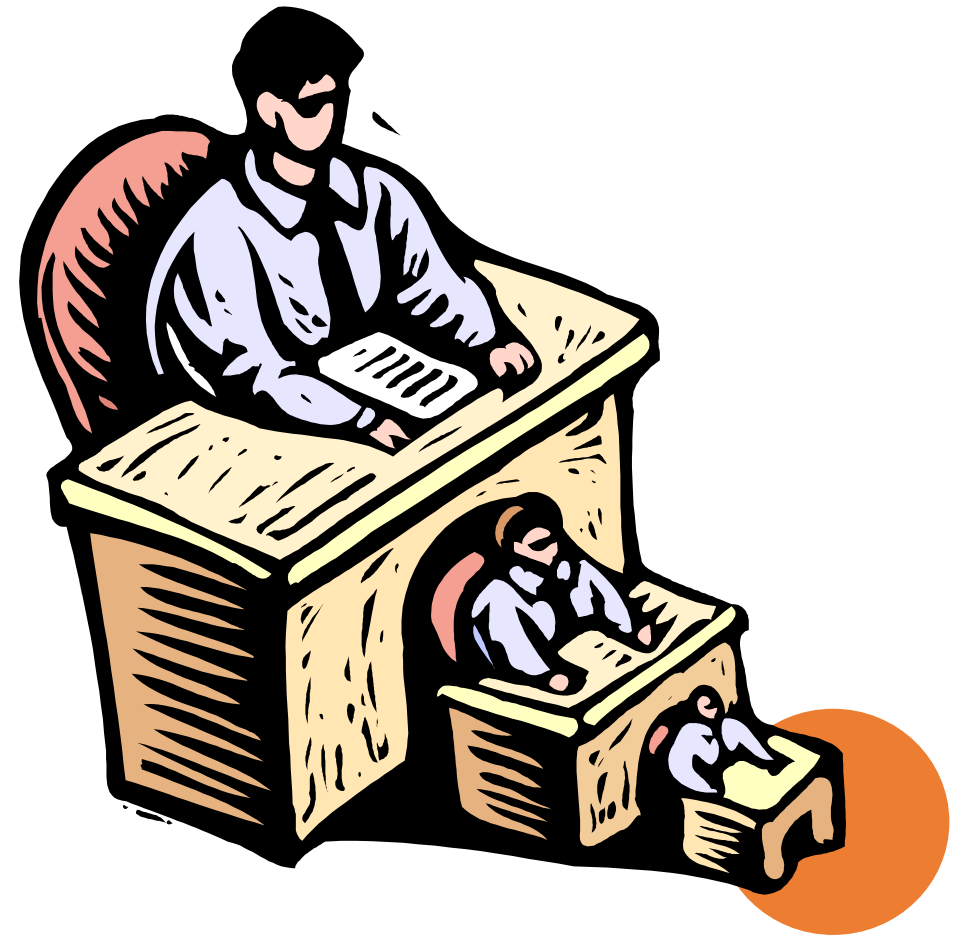
La fase di progettazione:

- **Tabelle di attività:**
sequenza e interdipendenza delle attività; fare una stima della durata delle attività, fissare dei punti di arrivo ed assegnare responsabilità;
- **Schede di spesa:**
schede delle risorse e budget partendo dalle attività.

La fase di analisi

Nella fase di analisi vi sono 3 momenti:

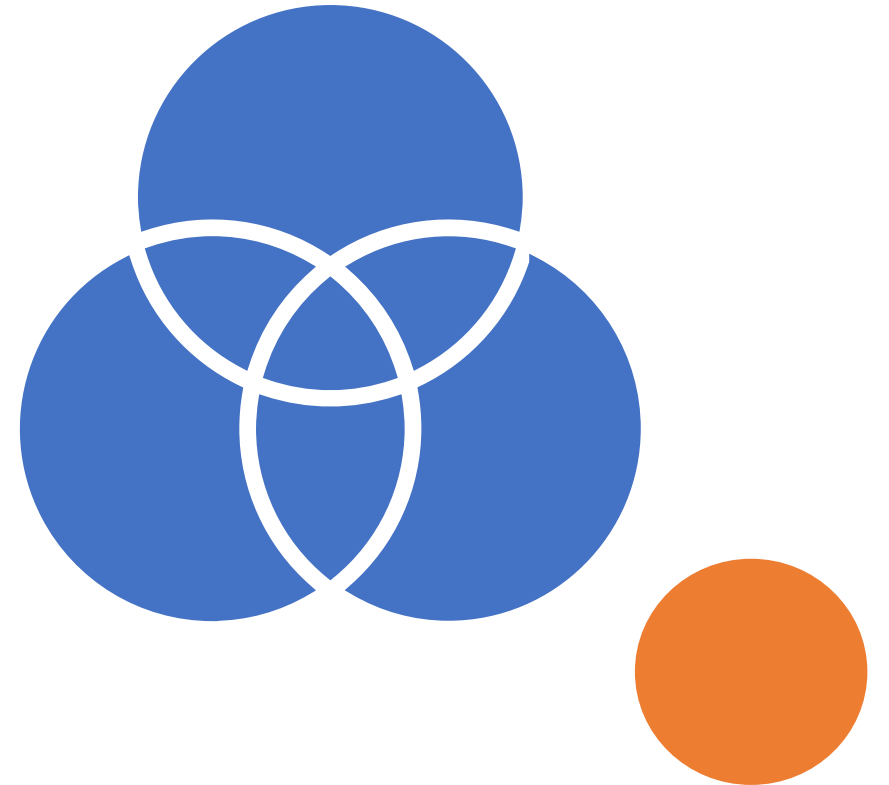
- Analisi delle **problematiche**;
- Analisi degli **obiettivi**;
- Analisi delle **strategie**.



La fase di analisi

L'analisi delle problematiche consiste nell'identificare gli aspetti negativi di una situazione esistente e le relazioni "causa-effetto" tra le differenti problematiche. Il lavoro si svolge in 3 fasi:

- **Identificazione degli attori coinvolti** dal progetto proposto;
- **Identificazione dei principali problemi** dei gruppi beneficiari;
- **Sviluppo di un "Albero dei problemi"** che stabilisca i rapporti di causa-effetto tra i problemi identificati.



La fase di analisi

- Analisi degli stakeholders
- Analisi dei problemi
- Analisi degli obiettivi di progetto
- Analisi delle alternative

SITUAZIONE
DI PARTENZA



SITUAZIONE
DI ARRIVO

Analisi dei problemi

Identificazione degli attori coinvolti (stakeholders)

- Individuare tutti gli stakeholders (tutti coloro che hanno interessi rilevanti e pertinenti) e coinvolgerli direttamente nell'analisi della situazione esistente e nella definizione della situazione ideale di arrivo.

Come?

- Attraverso interviste, focus group, tecniche di colloquio e discussione, sondaggi;
- Attraverso rapporti, statistiche, studi e analisi precedenti.
- E' comunque necessario fare l'analisi e documentarla!



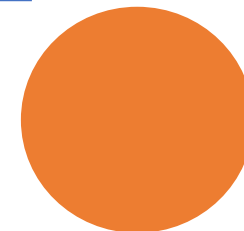
Identificazione degli attori coinvolti - La matrice degli stakeholders

Nome	Gruppo	Interessi	Ostacoli	Risorse
1.				
2.				
3.				
4.				

Il contributo degli attori chiave

Che cosa si intende per contributo degli attori-chiave? **Il contributo è ciò che l'attore può offrire nel percorso di progettazione** in termini di:

- risorse umane;
- strutture fisiche/locali;
- attrezzature;
- informazioni;
- influenza politica;
- reti telematiche;
- contatti;
- competenze tecniche/specialistiche..



L'interesse degli attori-chiave

- L'interesse ci permette di capire che cosa l'attore ricava dal miglioramento della situazione, ossia **quali vantaggi** si aspetta di riceverne.
- La domanda che ci si può porre è: **chi trarrà beneficio e come da una proposta di intervento progettuale?**
- **E chi invece potrebbe essere penalizzato dalla proposta di intervento progettuale?** Riflettere sugli interessi può aiutare a comprendere, inoltre, le motivazioni che portano alcuni attori a partecipare in modo solo formale o a non partecipare affatto alla progettazione, evidenziando la mancanza di un interesse specifico o "tornaconto" a riguardo.



Il sistema degli attori-chiave

- **Stakeholder:** individui o istituzioni suscettibili di influenzare o essere influenzati direttamente o indirettamente, in maniera favorevole o sfavorevole, da un progetto o un programma;
- **Beneficiari:** coloro che “soffrono” i problemi e ai quali il progetto si indirizza e che si giovano in qualche modo della realizzazione del progetto. In tale ambito possiamo distinguere: i **gruppi target**, che beneficiano direttamente del progetto a livello di scopo del progetto; i **beneficiari finali**, che ricevono vantaggi dalla realizzazione del progetto di lungo termine a livello di società o di settore;



Il sistema degli attori-chiave

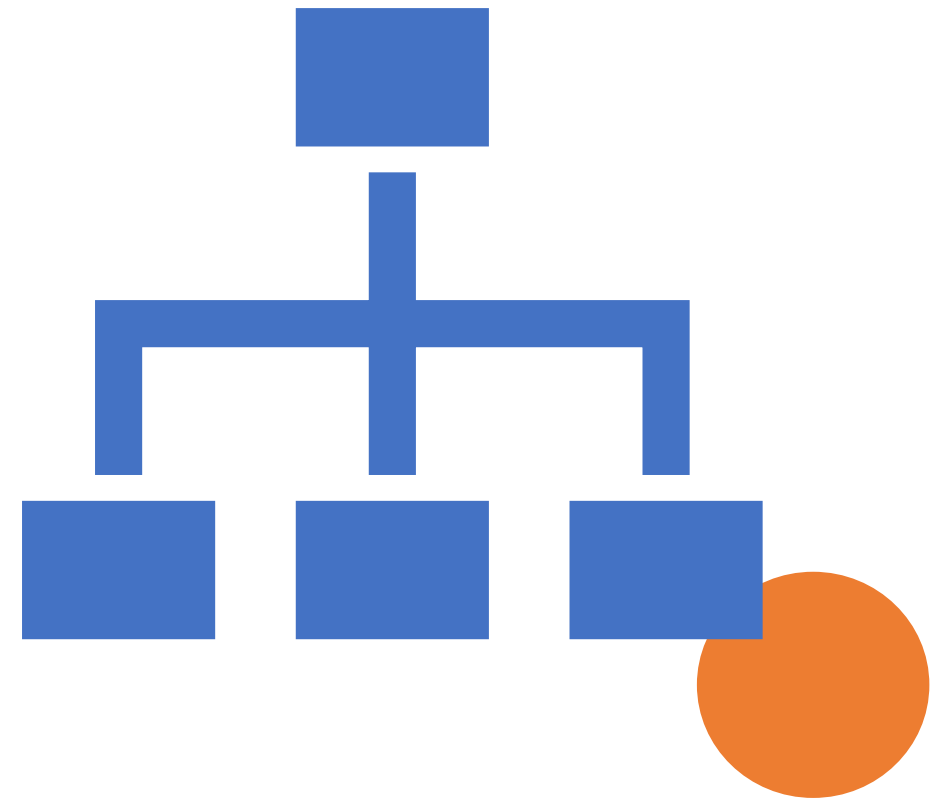
- **Soggetto realizzatore:** l'ente che realizza il progetto e che è responsabile di fornire servizi ai beneficiari.
- Nella partecipazione **ad un progetto**, gli stakeholder hanno vari **livelli di responsabilità** e autorità che possono tuttavia cambiare nel corso del ciclo di vita del progetto.
- **Identificare gli stakeholder di progetto** è un'operazione richiesta a qualunque project manager per comprendere e delineare le procedure decisionali e la rete di comunicazione di progetto.



Il sistema degli attori-chiave

Possibili stakeholder

- Soggetto committente (sponsor/finanziatore)
- Soggetto attuatore
- Project manager
- Gruppo di Project Management (gruppo di progetto direttamente coinvolto nelle attività di Project Management)
- Utente finale
- Autorità di regolamentazione
- Cittadini



Il sistema degli attori-chiave

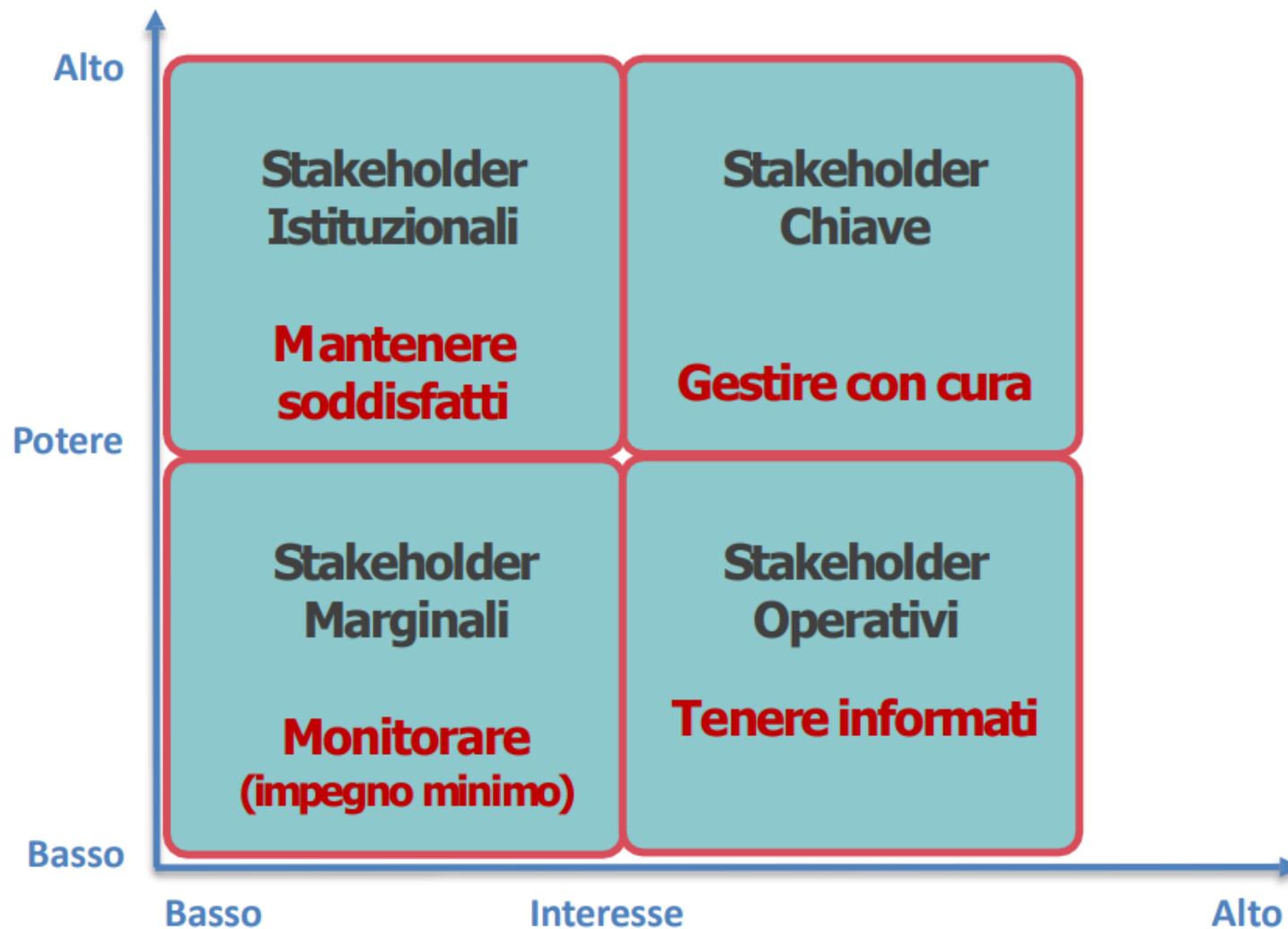
Buona pratica è raccogliere le informazioni relative a interesse, aspettative, coinvolgimento, importanza, influenza ed impatto sul successo del progetto di ogni stakeholder, analizzare tali caratteristiche e scegliere la giusta strategia di gestione. Lo strumento per farlo è la **matrice di gestione degli stakeholder**.



Il Sistema degli attori chiave

POTERE	Alto	STAKEHOLDER ISTITUZIONALE <i>Es.: altri PM, fornitori esterni minori</i>	STAKEHOLDER CHIAVE <i>Es.: membri del team, committente, fornitori partner</i>
	Basso	STAKEHOLDER MARGINALE <i>Es.: logistica, acquisti, controllo di gestione</i>	STAKEHOLDER OPERATIVO <i>Es.: utenti finali, altri consulenti</i>
		Basso	Alto
INTERESSE			

Stakeholders di progetto – griglia potere - interesse



Il partenariato

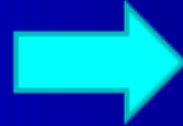
Il partenariato rappresenta l'insieme dei soggetti pubblici e/o privati responsabili della realizzazione dei progetti, ammessi a beneficiare dei finanziamenti europei.

Il partenariato deve essere:

- **bilanciato** in termini di distribuzione, composizione, ripartizione delle risorse e delle attività
- **rilevante** in termini di rappresentatività
- **con obiettivi comuni e condivisi** fin dall'inizio
- **cooperativo**, ovvero disposto a lavorare insieme, a scambiare informazioni e a proporre soluzioni.

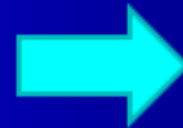


Il partenariato, nel suo insieme, è competente (nel settore di intervento)



COMPETENCE AND EXPERTISE

Il partenariato, nel suo insieme, è esperto nel lavorare in rete



EXPERIENCE



II partenariato

Mettere insieme i giusti partner è essenziale per lo sviluppo di una buona candidatura: il loro contributo è necessario per trasformare l'idea in un set armonioso di attività e risultati convincenti.

Un buon partner è dotato di:

- **Impegno, entusiasmo e fiducia verso altri partner** (volontà a prendere parte attivamente al lavoro già dalle fasi di sviluppo dell'idea)
- **Capacità finanziarie sufficienti** (per anticipare i pagamenti delle attività di progetto e assicurare il co-finanziamento)
- **Conoscenza delle problematiche rilevanti** per contribuire ai contenuti del progetto
- **Necessità condivise** con gli altri partner

II partenariato

Un partenariato in genere è composto da:


Coordinatore: organizzazione responsabile, dal punto di vista legale e finanziario, dell'attuazione del progetto. Firma il contratto con la Commissione Europea, svolge la funzione di coordinamento tra i vari partner di progetto, rappresenta il consorzio nei confronti dell'Autorità contraente, da cui riceve la sovvenzione, e versa le quote di finanziamento ai rispettivi partner. E' responsabile della documentazione giustificativa (tecnica e amministrativa) da presentare alla Commissione per richiedere il versamento della sovvenzione (normalmente versata con un anticipo, stati di avanzamento e saldo finale).

II partenariato

Un partenariato in genere è composto da:

Partner: Collabora con il coordinatore e gli altri partner attraverso lo svolgimento di una parte più o meno ampia delle attività di progetto. Tutti i partner devono essere funzionali al raggiungimento dell'obiettivo generale del progetto. Le regole di funzionamento interno del partenariato devono essere chiaramente formalizzate prima dell'inizio delle attività al fine di assicurare un coordinamento efficace ed evitare problemi di gestione.

Il numero dei partner varia a seconda del programma e del bando di riferimento.



II partenariato

Nel bando vengono individuati proponenti ammissibili segnalando se la candidatura è aperta enti pubblici, imprese, università, centri di ricerca, enti privati, associazioni senza scopo di lucro, ONG ecc.

I beneficiari (il coordinatore e i partner) sono **responsabili in solido** dell'attuazione tecnica dell'azione. Ciascun beneficiario ha la piena responsabilità sui propri costi dichiarati sul progetto.

II partenariato

Eventuali **partner associati**: sono quei partner che non sono tenuti a partecipare finanziariamente al progetto, né ricevono budget. Sono organizzazioni interessate a partecipare ad alcune fasi del progetto.

Eventuali **entità affiliate**: per l'implementazione di determinate attività, il beneficiario può anche rivolgersi a entità terze che hanno un legame giuridico con il beneficiario stesso.

Subcontractor: sono i soggetti che realizzano attività previste dal progetto quando il coordinatore i partner non sono in grado di realizzarle direttamente. Si tratta di acquisto di beni o servizi che vengono scelti secondo il vigente codice degli appalti, attivando un legame contrattuale specifico per il progetto.

Grazie per l'attenzione!

Elisabetta Boglich Perasti, PhD

elisabetta.boglich@dispes.units.it

Bibliografia

Project Cycle Management
Manuale per la formazione
Formez –“Strumenti”

Project Cycle Management: Manual
European Commission, Europeaid Co-operation
Office, General Affairs, Evaluation, March 2001
[https://op.europa.eu/it/publication-detail/-
/publication/58c406ab-f247-47df-8d77-a7b003e00faf](https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/58c406ab-f247-47df-8d77-a7b003e00faf)



Bibliografia

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

<https://fondistrutturali.formez.it/content/testi-corso-project-cycle-management-e-project-management.html>

Project management e progetti europei, a cura di Andrea Innocenti, Marcello Traversi, Franco Angeli, Milano, 2021

