

***Project Management
Tecniche di Europrogettazione***

Elisabetta Boglich, PhD

Trieste, 23/03-30/04/2026



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**



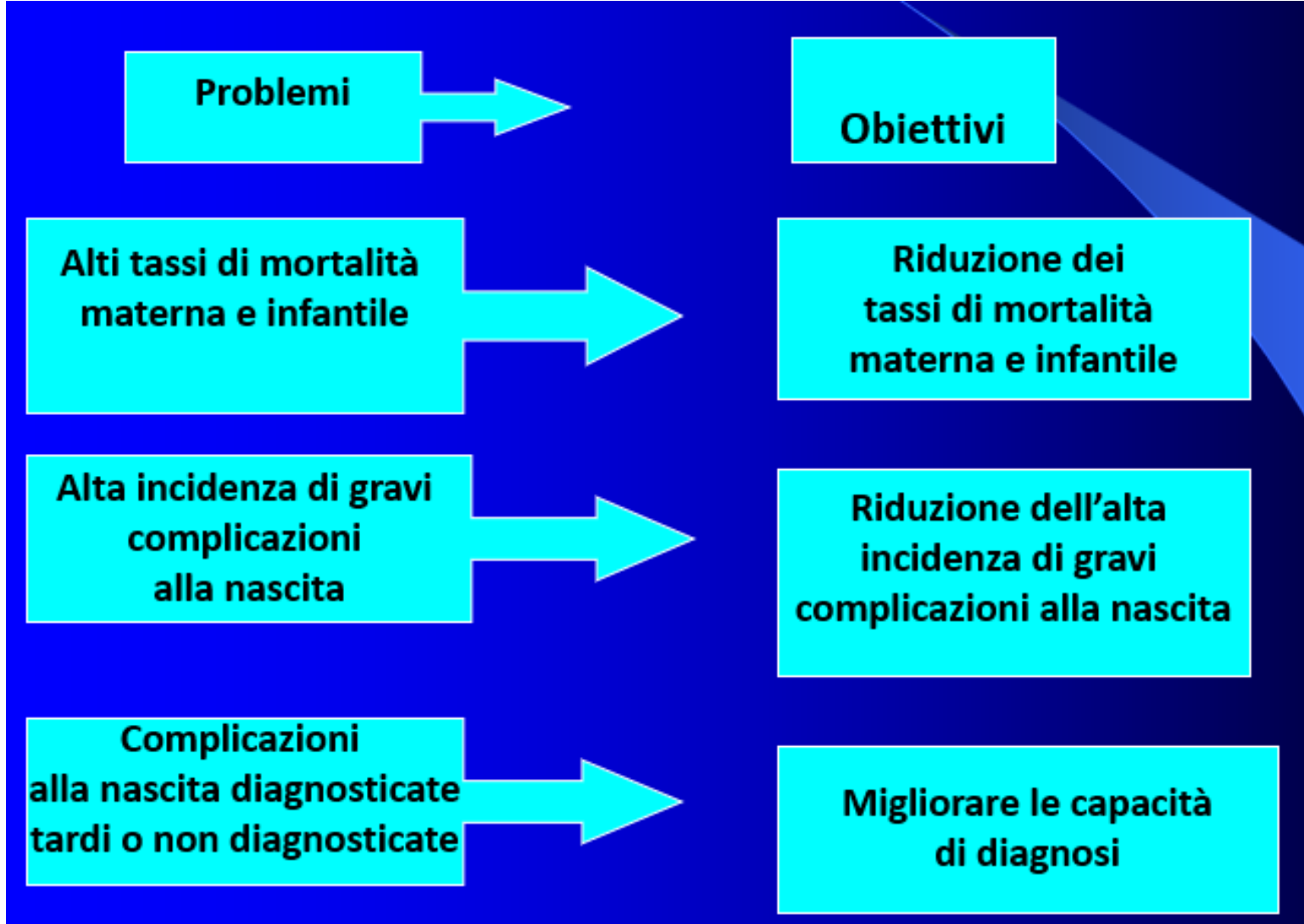
Dipartimento

**Scienze Politiche
e Sociali**

Analisi degli obiettivi

L'analisi delle problematiche, come abbiamo visto, descrive gli aspetti negativi della situazione esistente. L'analisi degli obiettivi, invece, presenta gli aspetti positivi della situazione desiderata per il futuro. Quest'analisi implica la riformulazione delle problematiche in obiettivi raggiungibili.





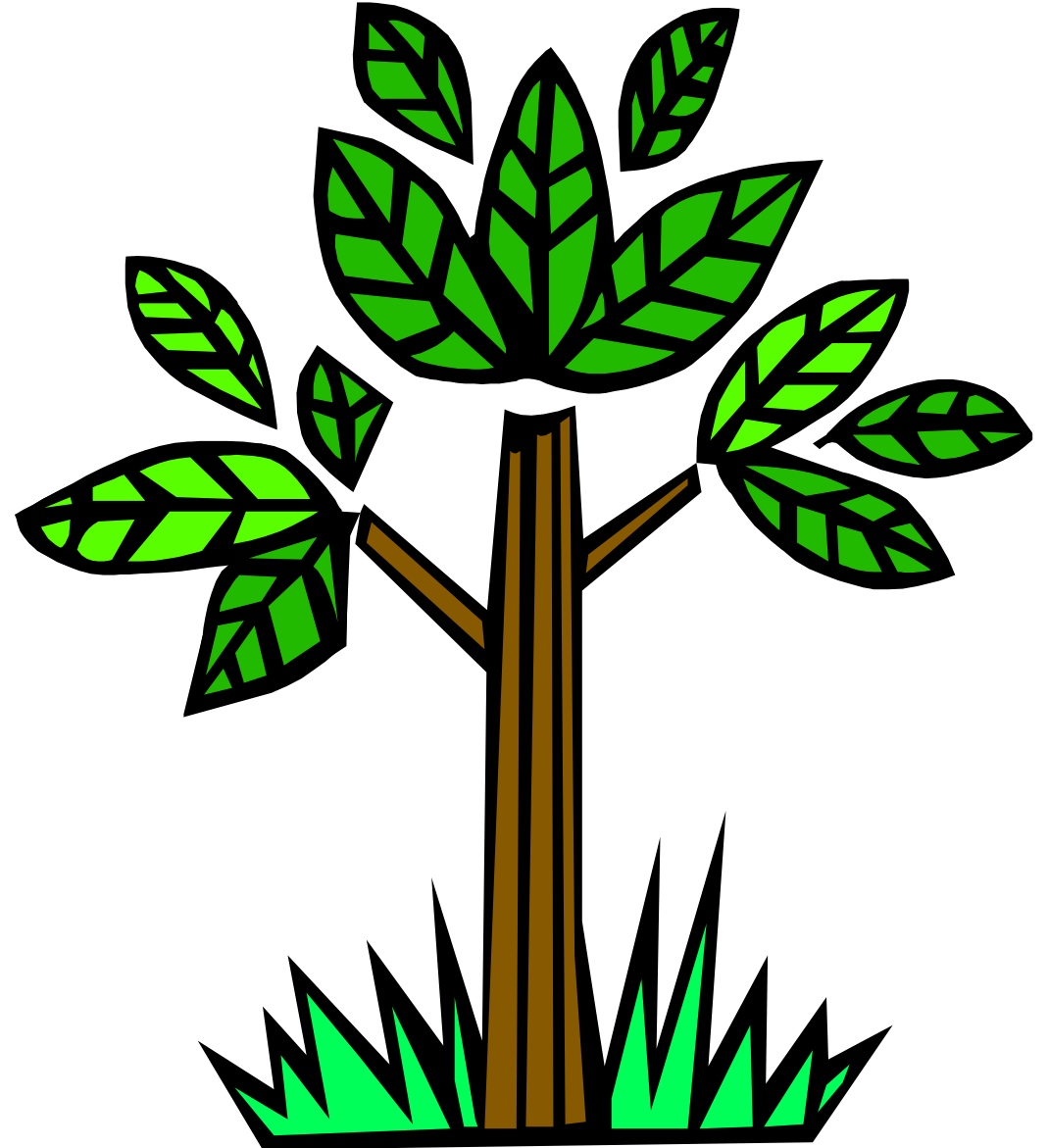
Analisi degli obiettivi

Trasformare i problemi in obiettivi

Trasformare i problemi in obiettivi

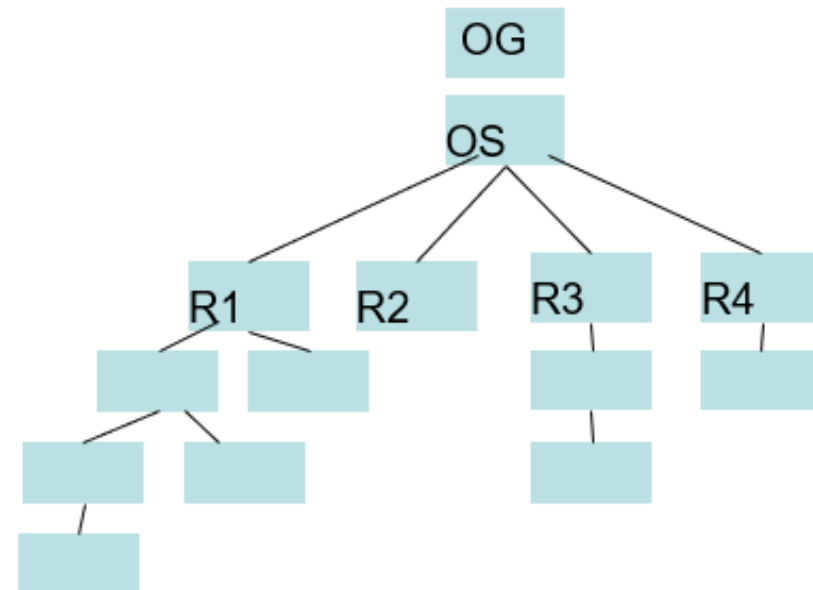
L'albero degli obiettivi può essere pensato come lo specchio positivo dell'Albero dei Problemi, dove al **rapporto di causa-effetto** tra i problemi **si sostituisce quello di "mezzi per ottenere lo scopo"**, i cui l'Obiettivo è il mezzo per risolvere il problema.

Una volta completato, l'Albero degli Obiettivi fornisce un quadro esauriente della situazione futura desiderata.



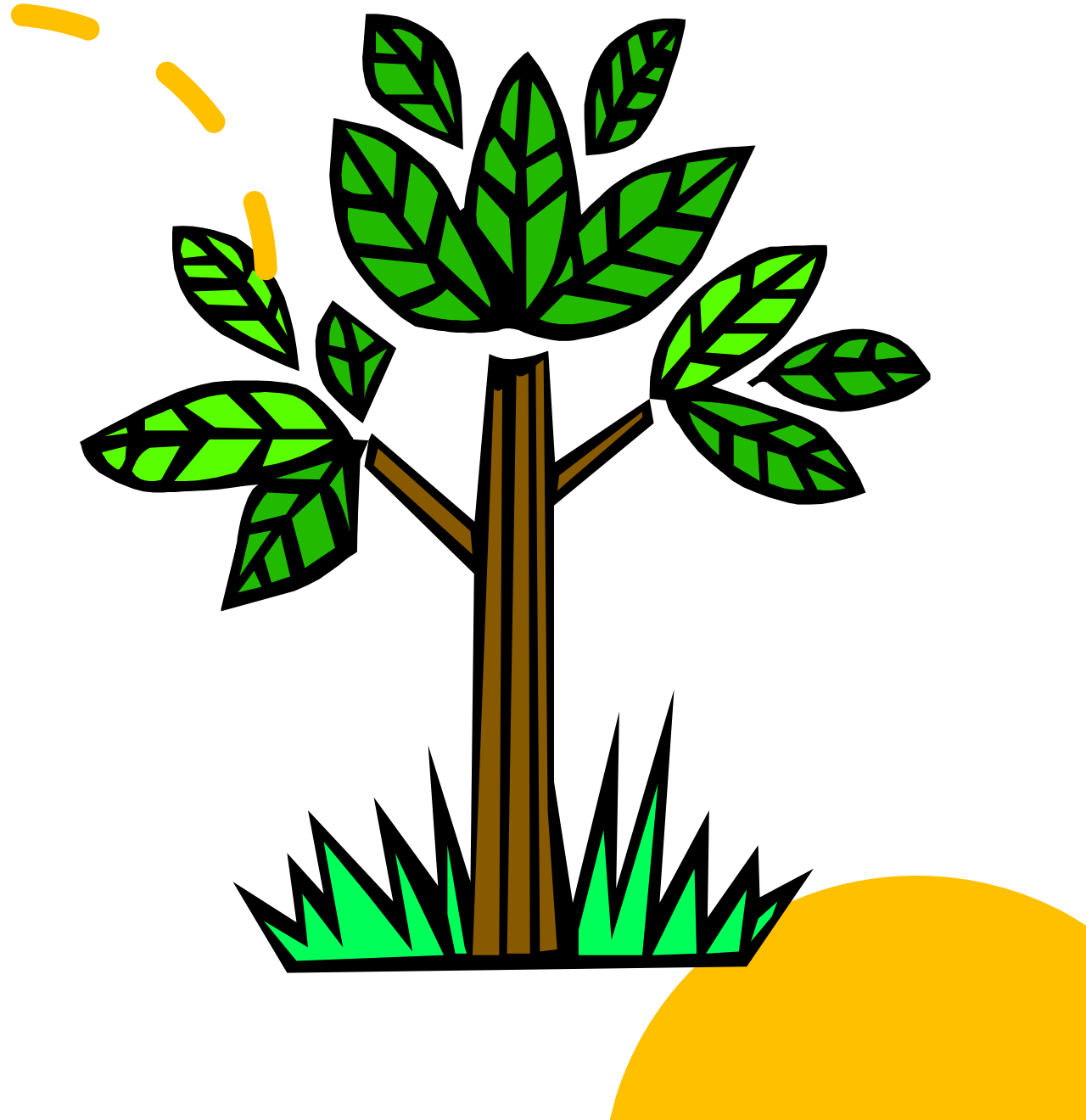
Trasformare i problemi in obiettivi

Tradurre i problemi e le cause nella loro soluzione (ovvero la descrizione del problema risolto) verificando l'esistenza di eventuali sovraproblemi.



Analisi della strategia di intervento

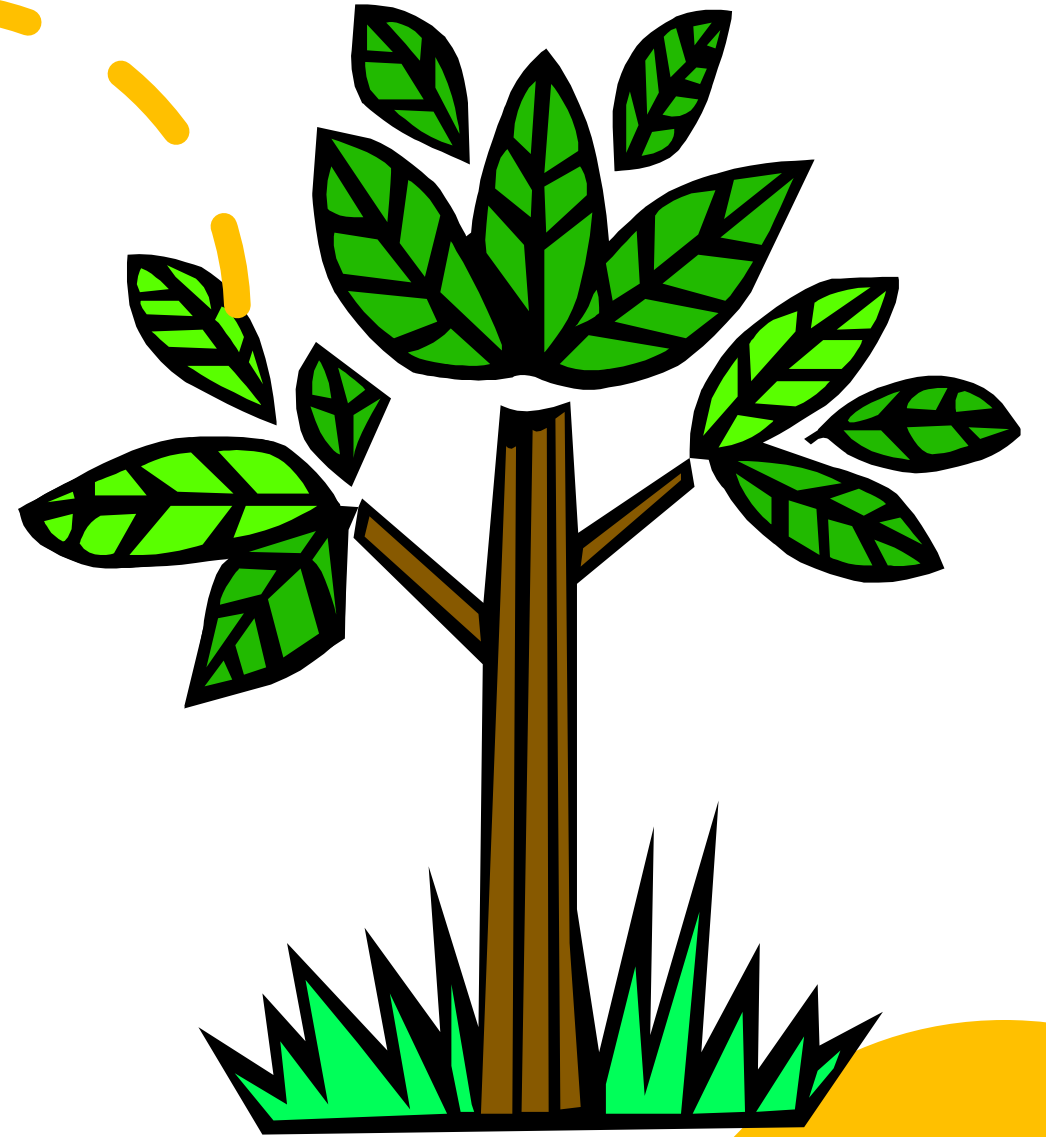
Il momento finale della fase di analisi riguarda **la selezione della strategia** (o strategie) che sarà usata per raggiungere gli obiettivi preposti. L'Analisi delle strategie serve a decidere quali obiettivi saranno inclusi NEL progetto e quali ne resteranno FUORI, quale sarà l'Obiettivo specifico del progetto e quali ne saranno gli Obiettivi Generali.



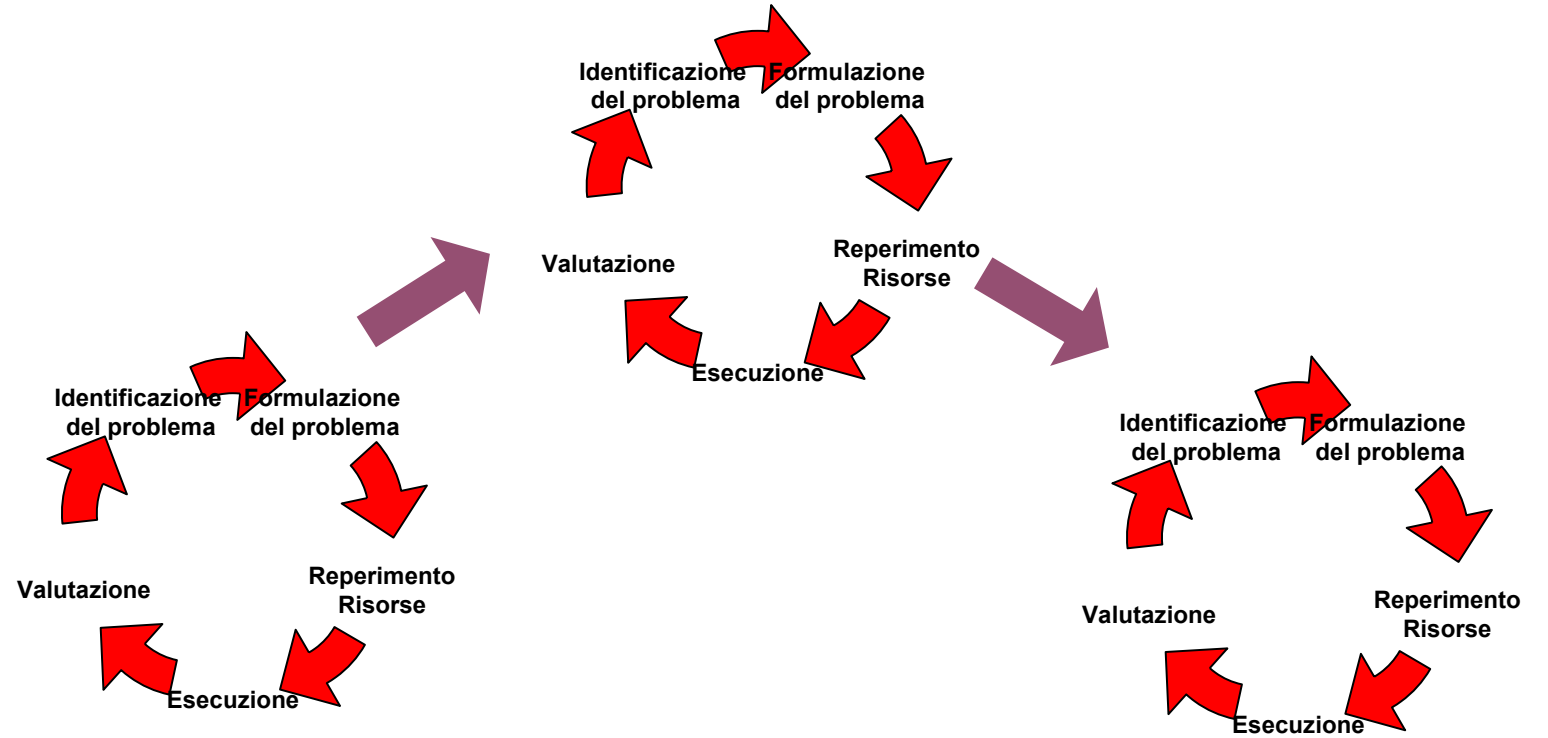
Analisi della strategia di intervento

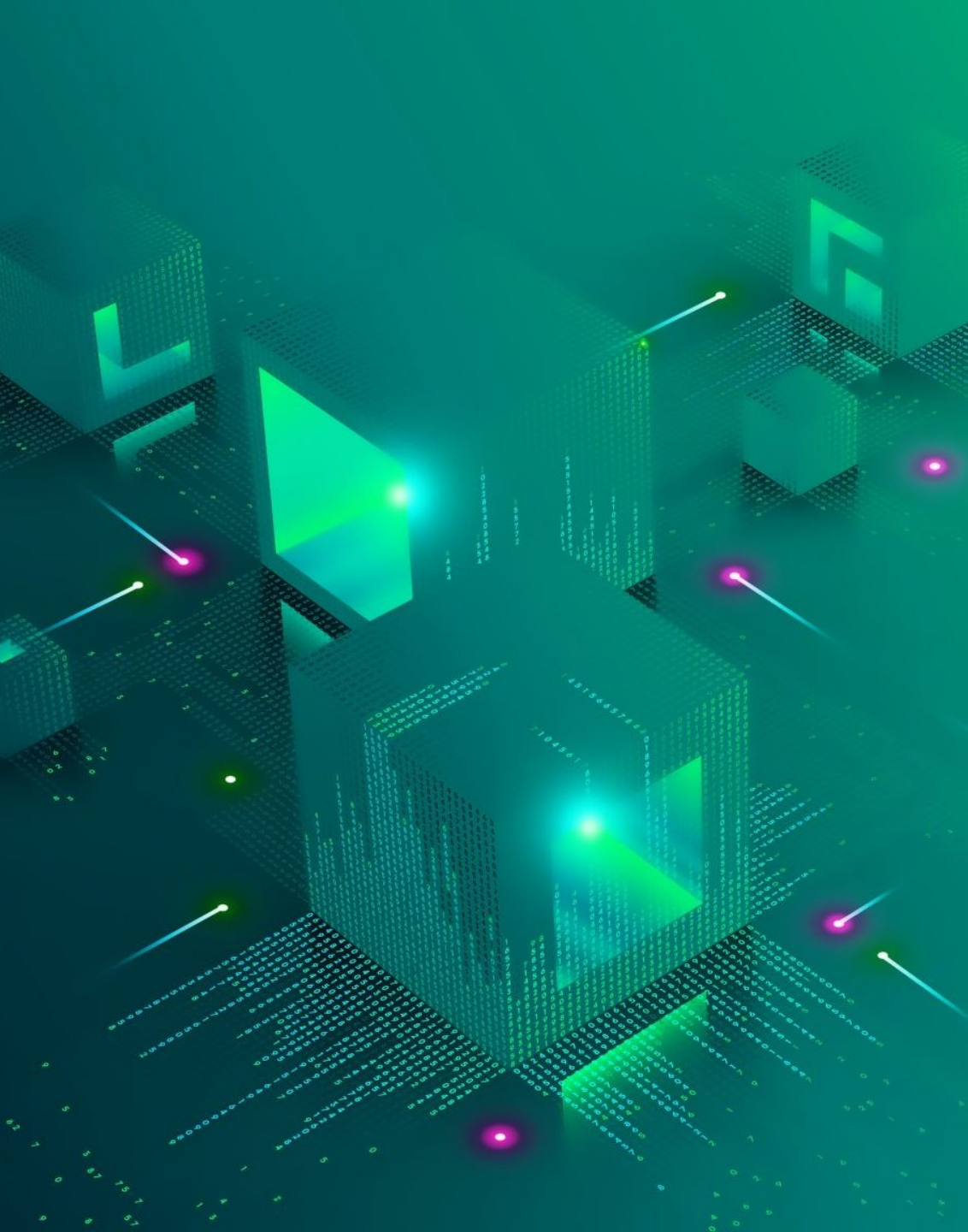
Secondo l'ampiezza degli scopi di un programma e della mole di lavoro da intraprendere, l'Analisi delle Strategie permetterà di definire il tipo di progetto.

Esso potrà variare da un progetto di intervento specifico ad un programma complesso costituito da un grosso numero di progetti.



Analisi della strategia di intervento





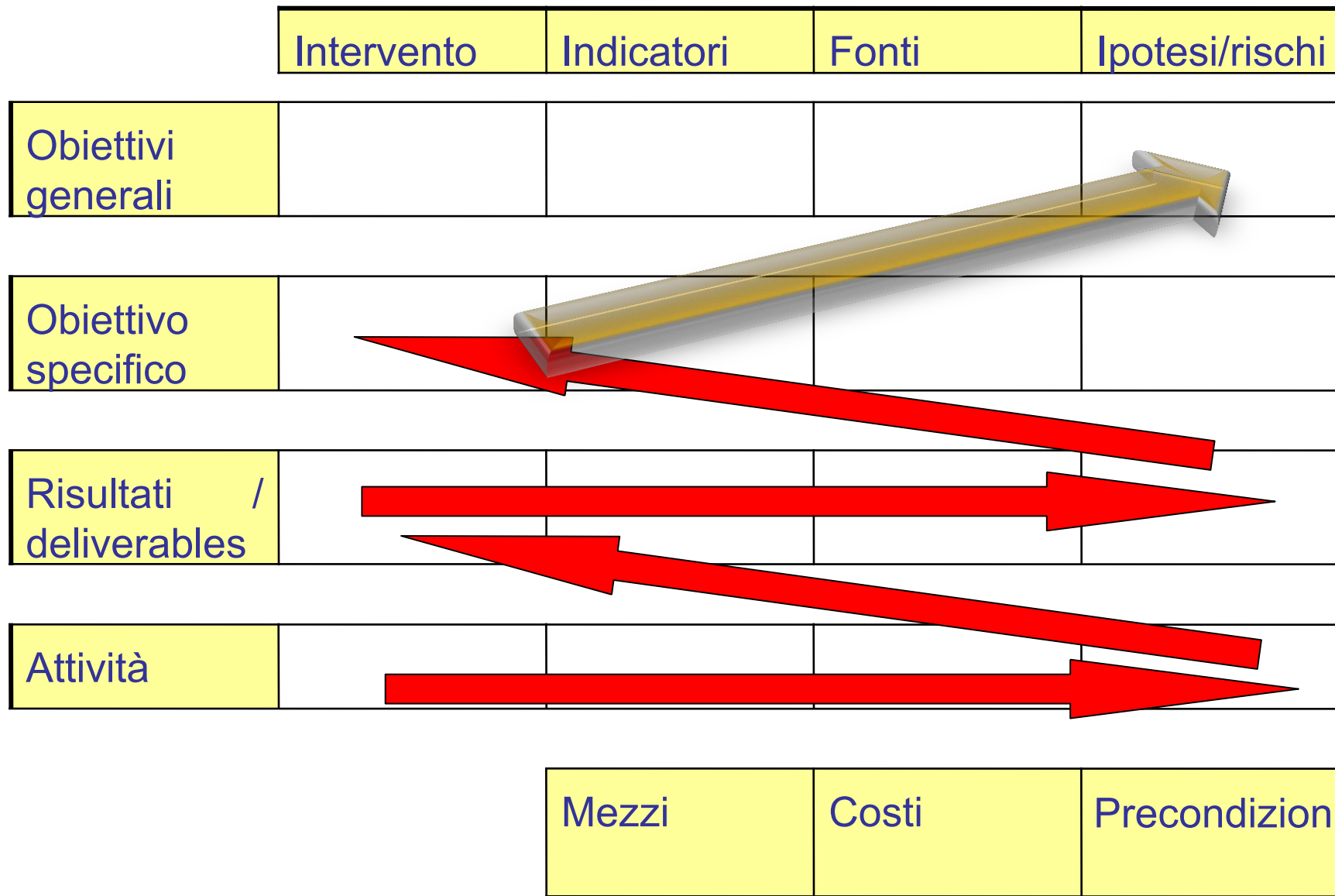
Il Quadro Logico

La logica del QL si esprime in una matrice che ne è il prodotto. La matrice racchiude la logica d'intervento del progetto e ne descrive le condizioni pertinenti ed i possibili rischi inerenti alla logica scelta. Il QL definisce le funzioni del progetto, le risorse necessarie e le responsabilità di gestione.

La matrice del Quadro Logico

	Intervento	Indicatori	Fonti	Ipotesi/rischi
Obiettivi generali		Impatto		
Obiettivo specifico		Effetto		
Risultati / deliverables		Effetto		
Attività				
		Mezzi	Costi	Precondizioni

Percorso logico se....allora



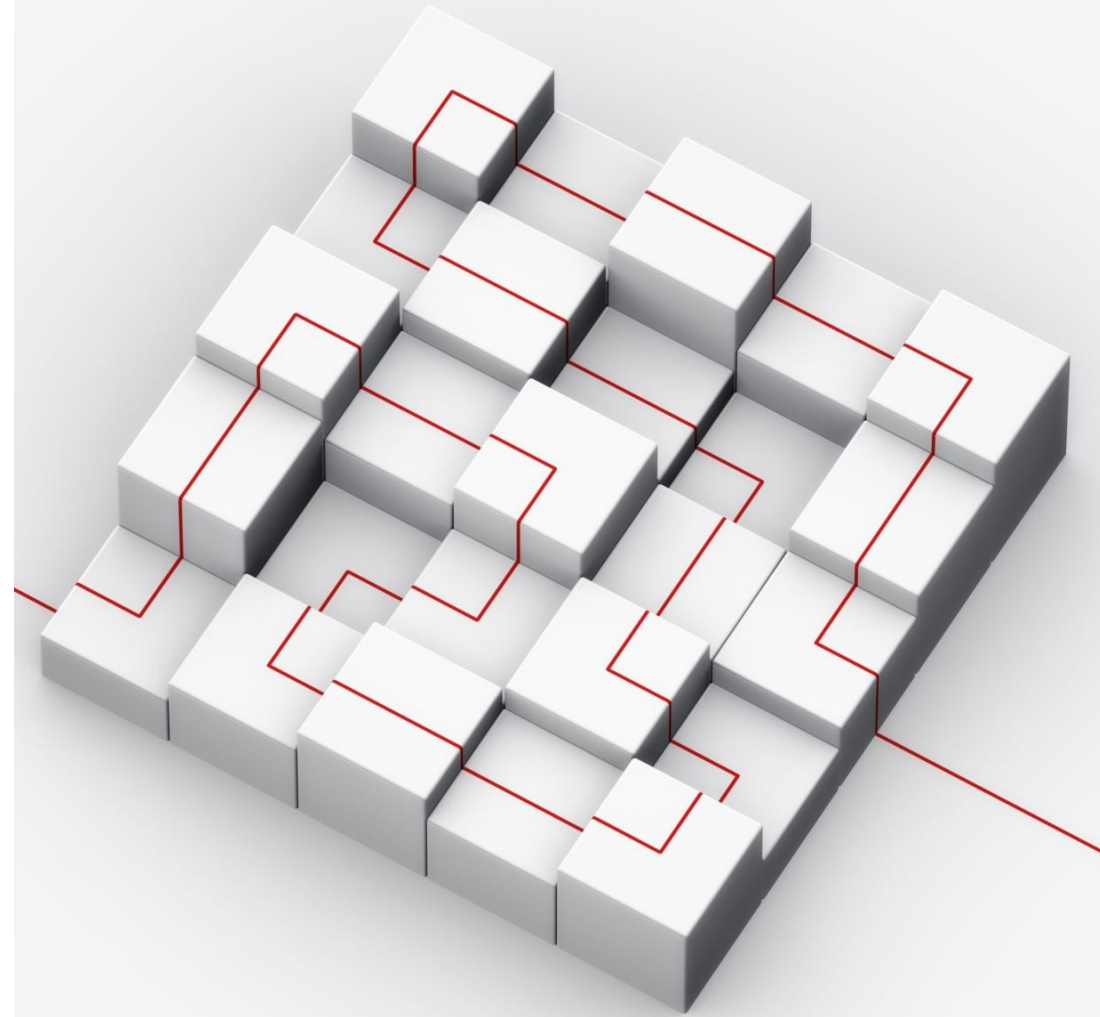
Il Quadro Logico

- Il QL di per sé non garantisce il successo di un progetto;
- Il metodo del QL ha bisogno di tempi lunghi e richiede notevole preparazione;
- Il QL fornisce uno strumento di controllo della logica interna del progetto ed assicura che le attività, i risultati e gli obiettivi siano interconnessi.



Il Quadro Logico

- Il QL consiste in una tabella o matrice composta da quattro colonne e, nel formato base, quattro righe;
- Nelle colonne si individua ciò che il progetto intende fare, si chiariscono i rapporti causali e si specificano le condizioni e le incertezze che esulano dal controllo della gestione diretta del progetto;
- Nelle righe ci si riferisce alla misurazione degli effetti del progetto definiti con indicatori-chiave e mezzi di verifica, e alle risorse utilizzate.

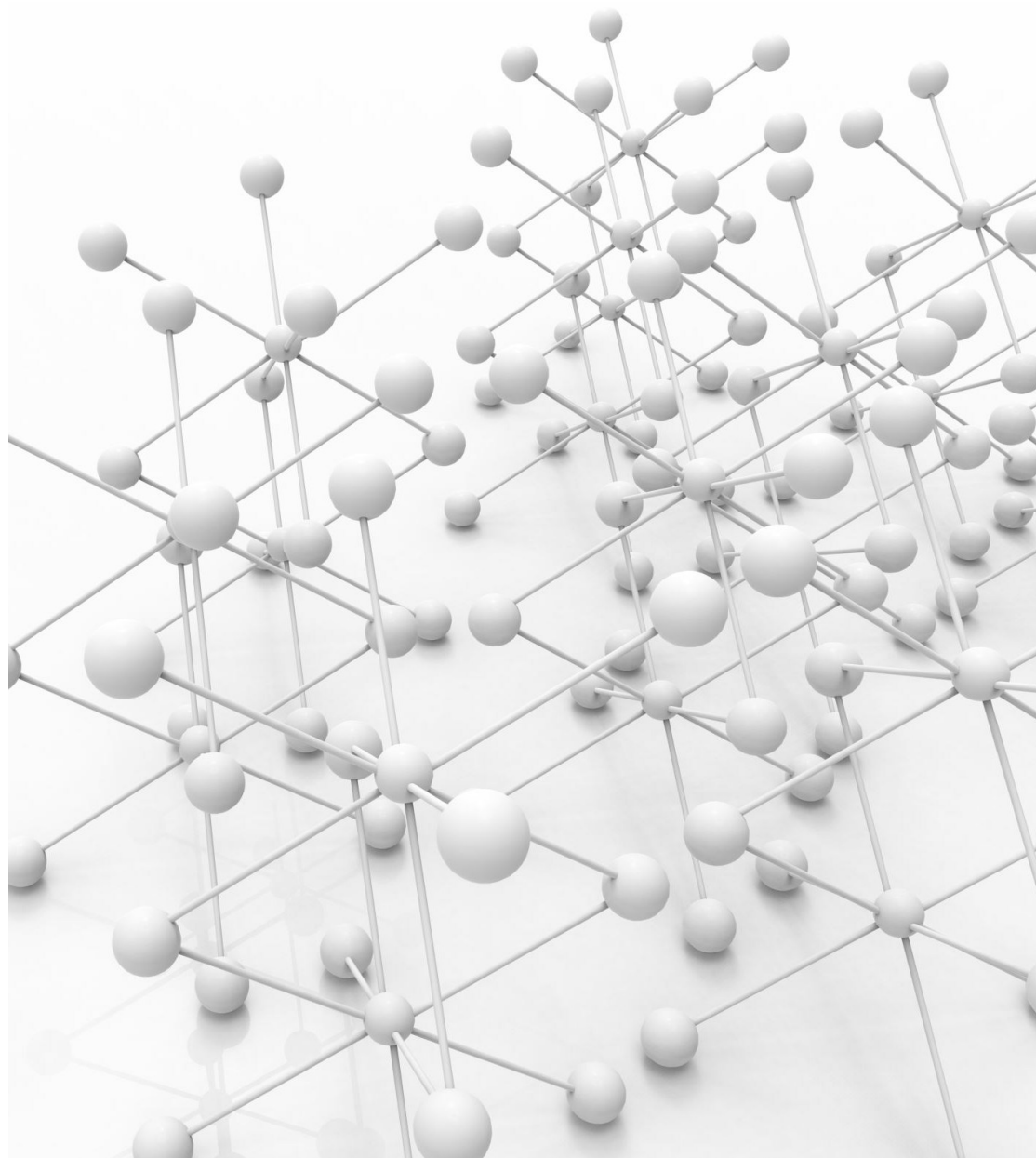


Obiettivi: i diversi livelli

Gli obiettivi selezionati dall'Albero degli Obiettivi per essere inclusi nel progetto sono trasposti nella prima colonna della matrice: essi definiscono la logica di intervento del progetto.

E' importante in questa fase distinguere correttamente i livelli degli obiettivi:

- **Obiettivi Generali (OG)**
- **Obiettivo Specifico (OS)**
- **Risultati attesi**
- **Attività**



Obiettivi generali



Obiettivi generali o strategici

- ✓ Rispondono alla domanda «**Perché?**»;
- ✓ Descrivono il motivo del progetto;
- ✓ Sono definiti a medio/lungo termine;
- ✓ Perseguiti, il progetto **contribuisce a...**;
- ✓ Possono essere più di uno, ma comunque in numero limitato (3-5)
- ✓ Sono espressi come descrizione dello stato che si vuole raggiungere.

Obiettivi generali



Obiettivi generali o strategici

- Descrivono l'importanza per la società in generale dei benefici di lunga durata per i gruppi beneficiari, e benefici più generali per gli altri gruppi;
- Connettono il programma alle politiche regionali/settoriali dell'UE e del governo/organizzazione con cui si collabora;
- Non saranno raggiunti dal solo e singolo progetto in questione ma richiederanno l'impatto di altri programmi e progetti.

Obiettivi specifici



- ✓ Risponde alla domanda «**Cosa?**»;
- ✓ Descrive il cambiamento indotto dal progetto, è espresso al presente;
- ✓ E' la descrizione del problema risolto;
- ✓ E' definito a breve/medio termine;
- ✓ E' **uno**;
- ✓ Deve essere raggiunto al termine del progetto;
- ✓ E' espresso come descrizione dello stato che si vuole raggiungere

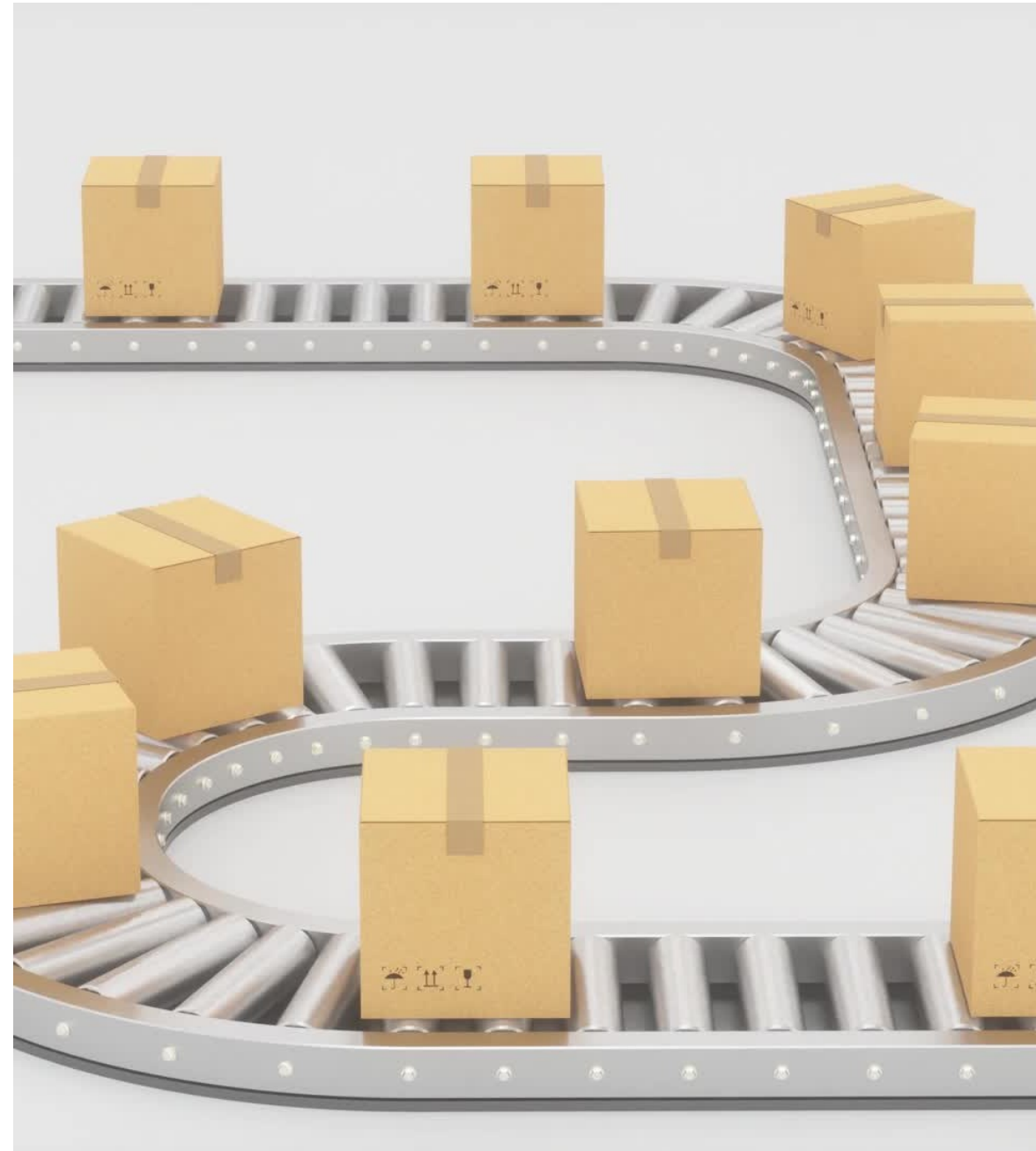


Risultati attesi e attività

- ✓ I risultati attesi rappresentano i servizi che il progetto deve offrire al gruppo destinatario scelto;
- ✓ Le attività sono i modi i cui i beni e servizi saranno distribuiti nell'ambito del progetto.

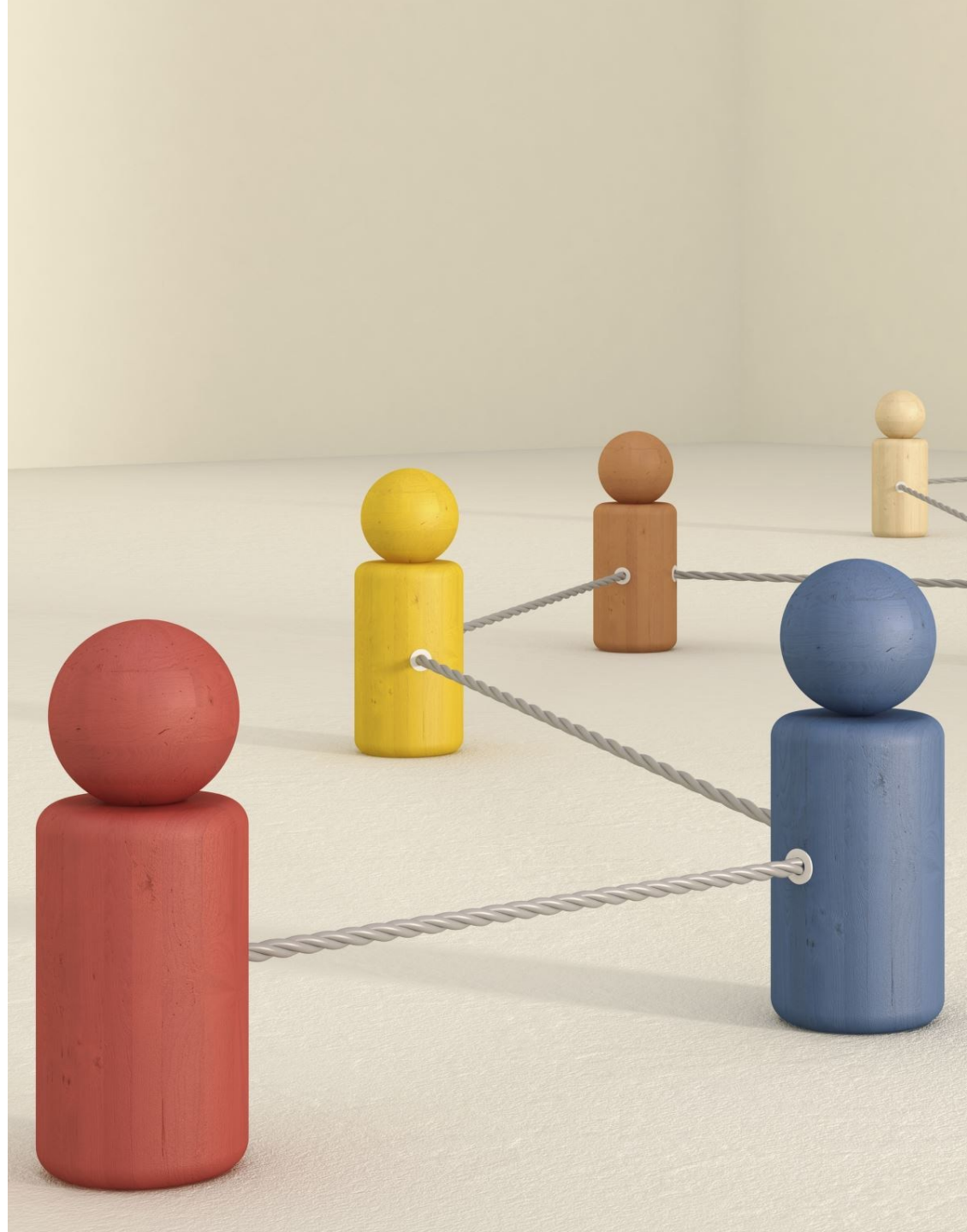
Risultati/deliverables

- Prodotti tangibili generati dalle attività del progetto e necessari al raggiungimento dell'obiettivo specifico;
- ≠ obiettivi
- ≠ outputs
- sono prodotti intermedi, meramente strumentali alla produzione dei risultati
es. project meetings;
- NB: il team è responsabile del raggiungimento dei risultati!

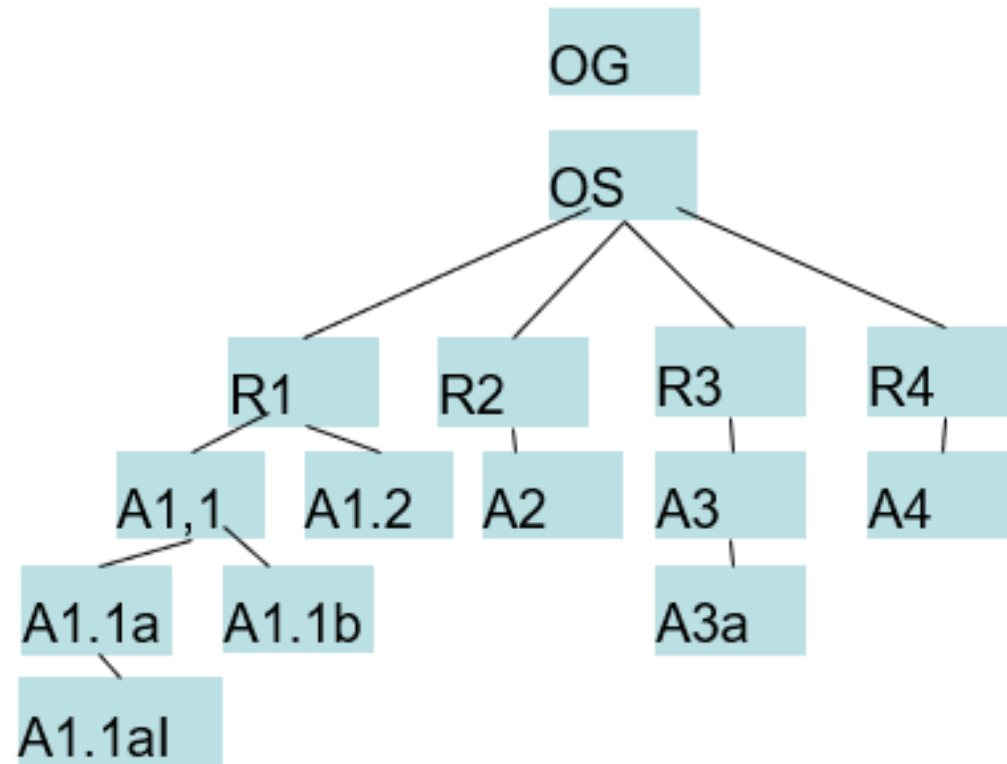


Attività/workplan

- Azioni che il team realizza per generare i risultati necessari al raggiungimento dell'obiettivo specifico;
- Sequenza cronologica ed indicazione degli inputs necessari (Gantt chart).



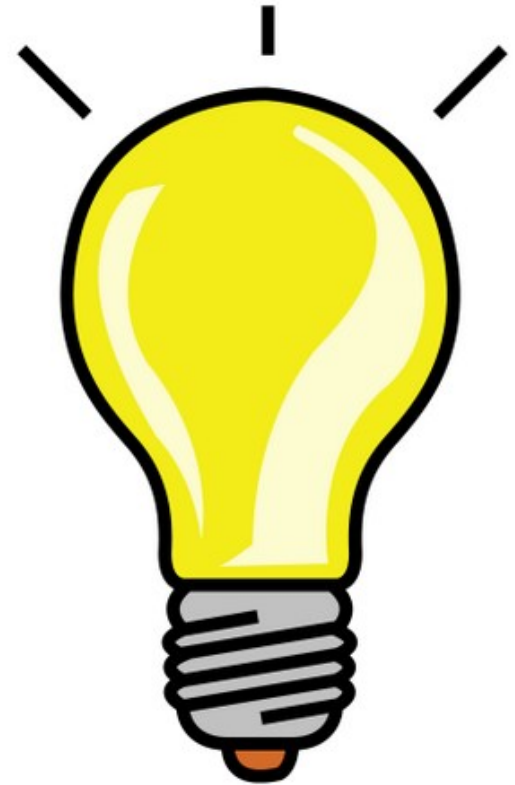
Dagli obiettivi alle attività



Valuto diverse opzioni e strategie e scelgo quella che rappresenta il miglior rapporto costi/benefici.

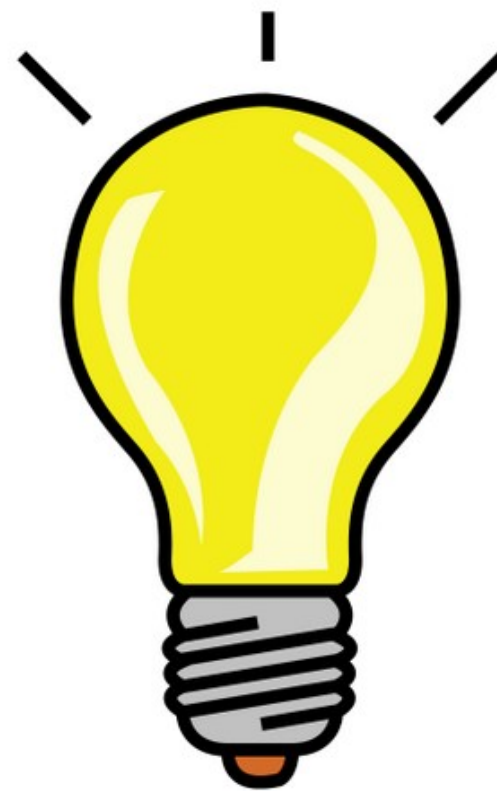
Esercizio: scopri gli errori obiettivo specifico o no?

- Promuovere la cultura scientifica tra i giovani
- Si contribuirà al raggiungimento degli obiettivi di Kyoto
- Il tempo medio di attesa al call center è di 25 secondi
- Si accrescerà del 25% gli investimenti in energie rinnovabili in FVG entro il 2030
- Si aumenterà l'occupazione e la competitività delle imprese del FVG



Esercizio 2 – definite l'obiettivo specifico dei seguenti problemi

- Il campo è infestato da parassiti
- Il tasso di disoccupazione giovanile della città di Monteverde è pari al 17%
- I bambini delle scuole primarie non mangiano frutta e verdura



Indicatori oggettivamente verificabili (IOV)

- Gli indicatori sono una misura qualitativa o quantitativa del raggiungimento di un risultato o di un obiettivo condivisa dalle parti in causa;
- Sono la base del controllo e della valutazione;
- Indicano come misurare il successo del progetto;
- Aiutano a specificare obiettivi e risultati (se non sono misurabili, è un problema);
- Indicano il target su cui intervenire per vedere se un obiettivo è raggiunto.



Indicatori oggettivamente verificabili (IOV)

- Per indicatore si intende **un fattore o una variabile quantitativa o qualitativa** che fornisce un mezzo semplice e affidabile per misurare il raggiungimento dei risultati di un'azione.
- In pratica, un indicatore è ciò che si può osservare nella realtà, nel momento in cui si realizza il progetto e/o un'azione di esso.

Per far ciò va definita:

- una **variabile**, e cioè quale aspetto o condizione andare a verificare (il “cosa”);
- un **target-group**, e cioè il territorio o la popolazione di riferimento rispetto alla quale verificare la variabile (“dove”);

Indicatori oggettivamente verificabili (IOV)

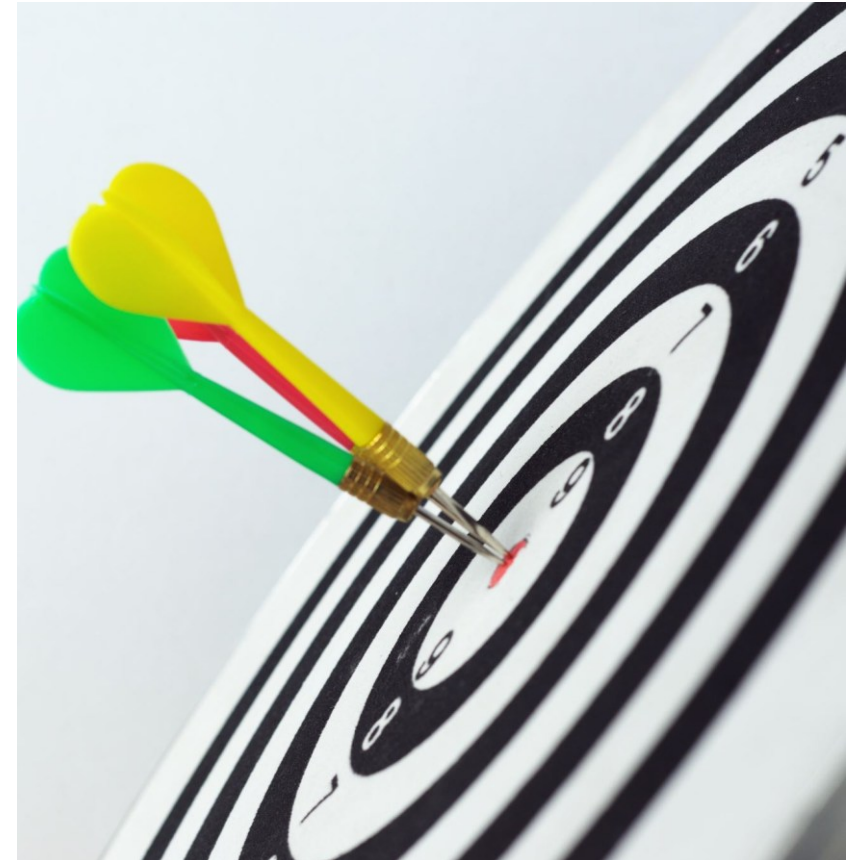
- un **tempo di verifica**, e cioè il momento in cui ha senso effettuare la verifica (“quando”);
- un **valore di riferimento** (“quanto”), vale a dire di quanto la variabile deve aumentare o diminuire o che valore deve assumere per poter dimostrare che l’obiettivo, le realizzazioni e i prodotti di progetto siano stati raggiunti.

Tipi di indicatori

Le tipologie di indicatori saranno:

- Per gli **obiettivi generali: indicatori di impatto**, che dipenderanno non solo da quanto realizzato dal singolo progetto ma anche da altri fattori, misurando un cambiamento di lungo termine;
- Per l'obiettivo specifico e i risultati: **indicatori di effetto diretto o di outcome**;
- Per le **attività: indicatori di realizzazione**;

Utile inserire sempre anche il **soddisfamento dei beneficiari**.



Tipi di indicatori

Gli indicatori possono essere **quantitativi** o **qualitativi**.

Per i **quantitativi**, la variabile potrà essere espressa in termini assoluti o percentuali, indicando anche il dato iniziale, oltre quello a cui si vuole giungere.

Per i **qualitativi**, andrà identificata una variabile che misuri la percezione dei miglioramenti, dei cambiamenti e dei benefici raggiunti. Questi andranno verificati attraverso strumenti quali indagini sul campo, interviste ai beneficiari, ecc., che andranno valorizzati nella colonna “fonti e mezzi di verifica”. Il Quadro Logico, infatti, richiede non solo la fonte di verifica dell’indicatore, ma anche il metodo utilizzato per raccogliere i dati.



Indicatori: requisiti



Si devono scegliere tanti indicatori quanti sono necessari e sufficienti a misurare il raggiungimento di un determinato risultato o obiettivo.

Gli indicatori devono avere le seguenti caratteristiche:

1. **Praticità**
2. **Indipendenza**
3. **Pertinenza**
4. **Obiettività**

Indicatori Smart



1. **Simple**
2. **Measurable**
3. **Achievable**
4. **Relevant**
5. **Time related**

Indicatori QQT

Una volta identificato un indicatore, esso deve essere elaborato per includere brevi informazioni di quantità, qualità e tempo (QQT) e luogo.

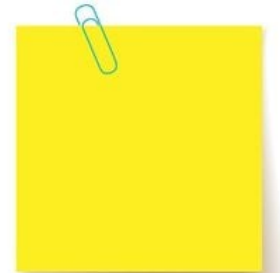
- Quantità: **quanto?**
- Qualità: **di che tipo?**
- Tempo: **quando?**



Assicurare la specificità degli IOV

Obiettivo specifico: migliorare le condizioni di salute

- **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?): entro il 2030.



Fonti di verifica (FdV)

Le fonti di verifica sono la metodologia con la quale si misureranno gli indicatori.

La raccolta dei dati deve essere affidabile ed efficiente (deve avvenire in tempi e costi accettabili).

Bisogna specificare:

- Chi
- Cosa
- Dove
- Come
- Quando

Il sistema di monitoraggio può divenire una parte del progetto e deve essere comunque prevista in modo dettagliato.



Fonti secondarie

Dati prodotti da terzi che esistono indipendentemente dal progetto (statistiche ufficiali, rapporti di settore, dati contabili e fiscali, monitoraggi di agenzie ufficiali, ecc.).

- Costano poco e sono facilmente reperibili;
- Escono spesso in ritardo;
- Sono imparziali;
- Spesso non sono del tutto pertinenti.



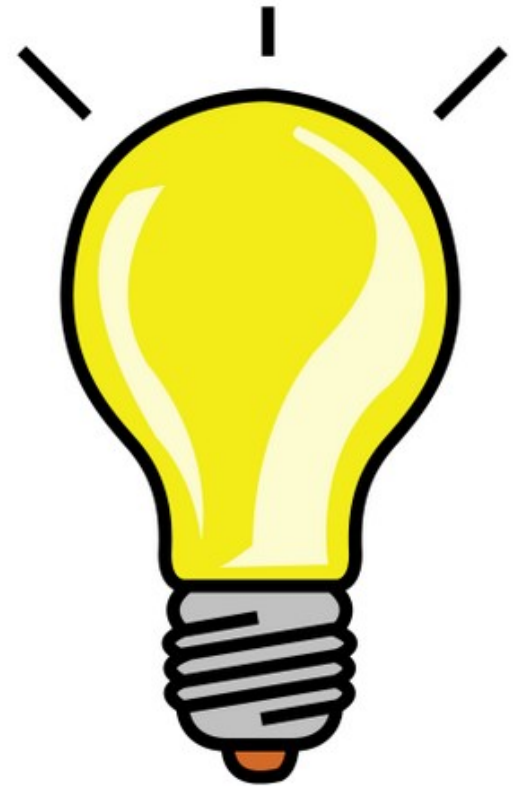
Fonti primarie

- Rilevazioni strumentali, questionari, studi, rilevazioni interne, ecc.;
- Sono specifiche rispetto al progetto e agli indicatori;
- Possono richiedere costi e tempi elevati;
- In alcuni casi metodi di stima possono essere accettati, ma la metodologia deve essere esplicitata ed essere credibile.



Esercizio: trova gli indicatori e specifica le fonti

- Aumentata occupazione in FVG
- Maggiore interesse dei giovani verso le materie scientifiche
- Maggiore efficacia del farmaco X antitumorale
- Accresciuta competitività aziendale
- Riduzione dell'impatto ambientale della fabbrica di vernici Y



Grazie per l'attenzione!

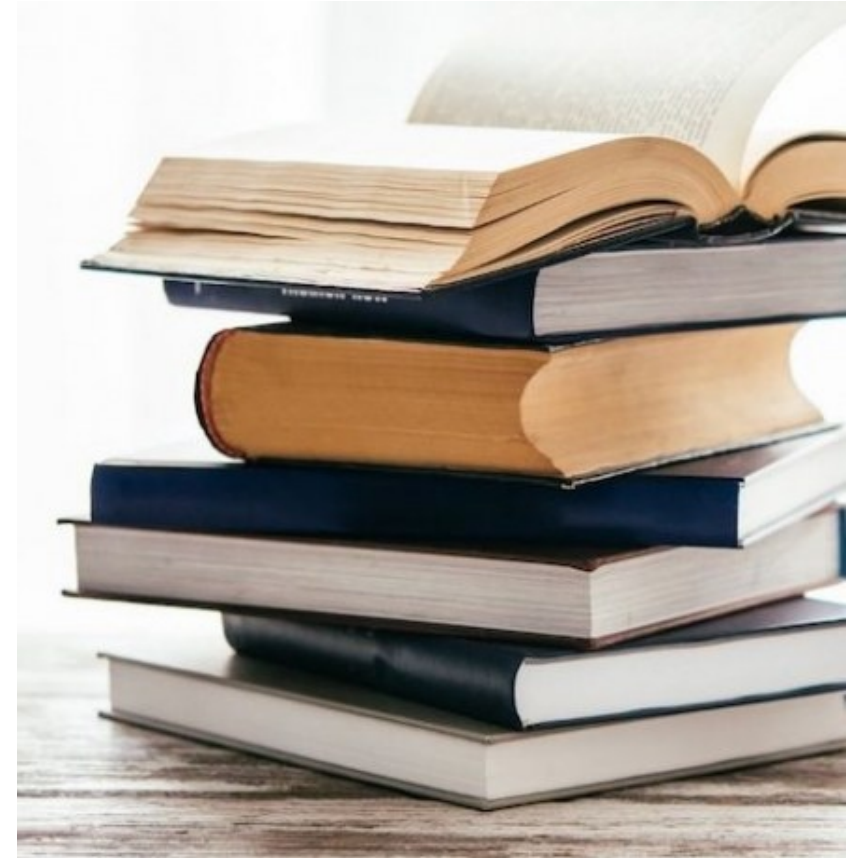
Elisabetta Boglich Perasti, PhD

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 Cycle Management

Corso di 'Tecniche di progettazione europea'

Dr. Fabio Tomasi

Consorzio per l'Area di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste – Area Science Park

