

"NOI, CHE VIVIAMO DI PROGETTI.."

Tools&Tips



Mercoledì 23 marzo - 18.00 - 20.00
Bolzano (sede via Torino)

Daniel Benelli, marzo 2016

PREMESSA

La Piattaforma delle Resistenze Contemporanee organizza come parte delle sue attività incontri periodici con i soggetti che fanno parte della sua rete, proponendo momenti di riflessione, confronto e formazione.

I materiali che seguono sono stati realizzati per una serata di formazione offerta ai Percorsi attivi nell'anno 2016.

Nonostante siano stati pensati per un momento di lavoro interno alla Piattaforma, riteniamo che i suggerimenti proposti per creare progetti più efficaci possano essere utili anche per altri soggetti attivi in ambito culturale sul nostro territorio e con questo spirito - in linea con il tema 2016 - li condividiamo.

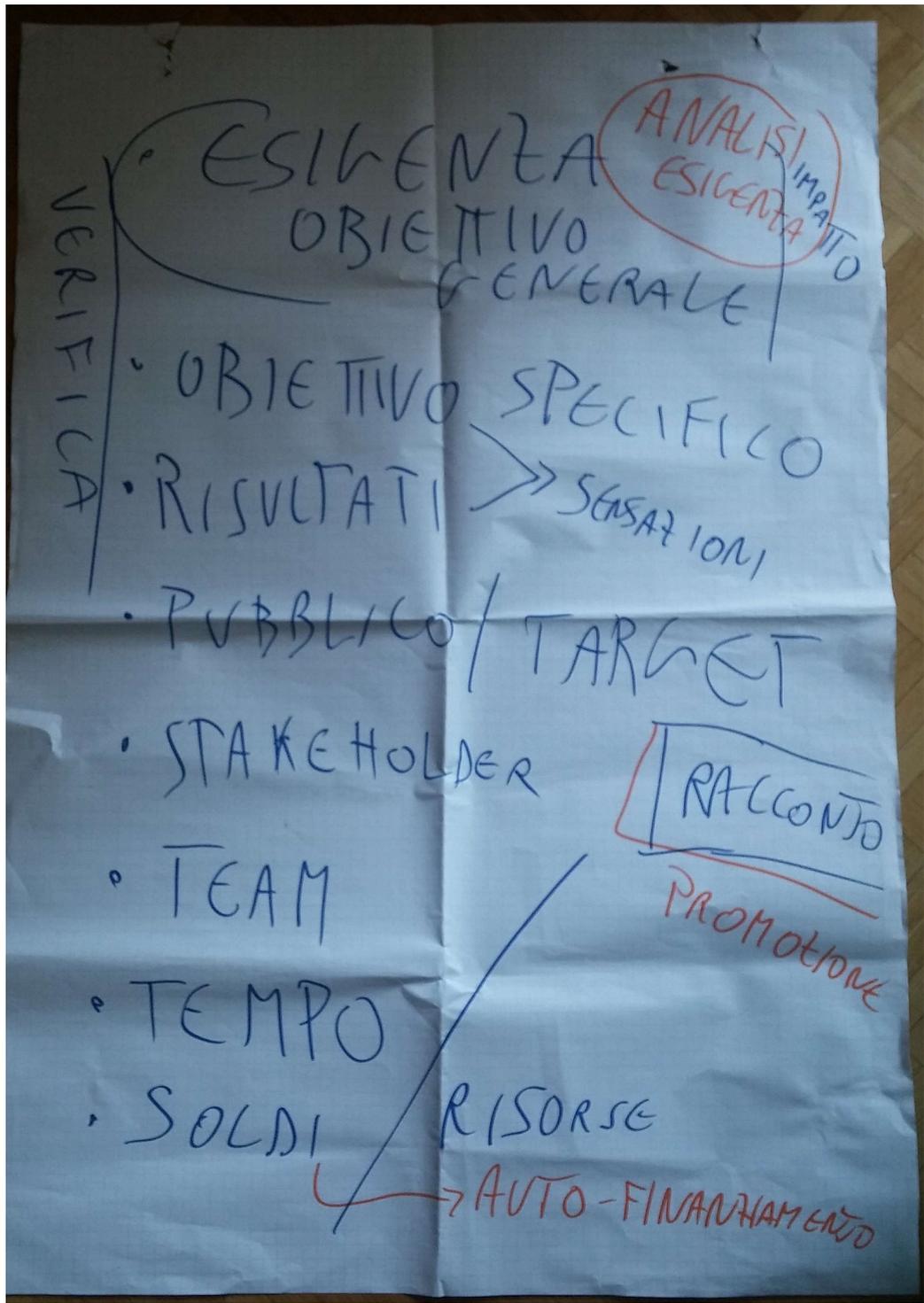
OBIETTIVI DELL'INCONTRO



Fornire un'introduzione all'approccio
della progettazione orientata alle
esigenze



Incoraggiare una riflessione sugli
obiettivi dei nostri progetti



**DOVE
ERAVAMO
RIMASTI?**

PARTE 1



Goal Oriented Project Planning:
progettare a partire dalle esigenze

PARTE 2



Proviamo ad applicare questo
approccio ai nostri progetti e
confrontiamoci sui nostri obiettivi

COS'È UN PROGETTO?

VS.

L'ATTIVITÀ ORDINARIA

- ▶ “Uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto o un servizio univoco” (PMI - Project Management Institute, 1996)
- ▶ “Sforzo complesso, comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni, con obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti” (Russel D. Archibald, 1994)
 - ▶ “Un insieme di sforzi coordinati nel tempo” (Kerzner, 1995)
 - ▶ “Un insieme di persone e di altre risorse temporaneamente riunite per raggiungere uno specifico obiettivo, di solito con un budget determinato ed entro un periodo stabilito” (Graham, 1990)
 - ▶ “Un insieme di attività tra loro correlate e interdipendenti, volte al raggiungimento di un obiettivo preciso, con un limite di tempo determinato, un budget di risorse stabilite, che vengono avviate alla ricerca di un aumento di valore per l’organizzazione o per il soddisfacimento delle esigenze del cliente”
(SDA Bocconi - Div. Ricerche 1999)

La **temporaneità**

L'**unicità** e specificità dell'obiettivo

L'impegno di ben determinate **risorse** (persone, tempo, soldi)

Lo sviluppo secondo **fasi** proprie che costituiscono il ciclo di vita del progetto: ideazione, pianificazione, realizzazione e chiusura;

L'impegno di un **team** di persone;

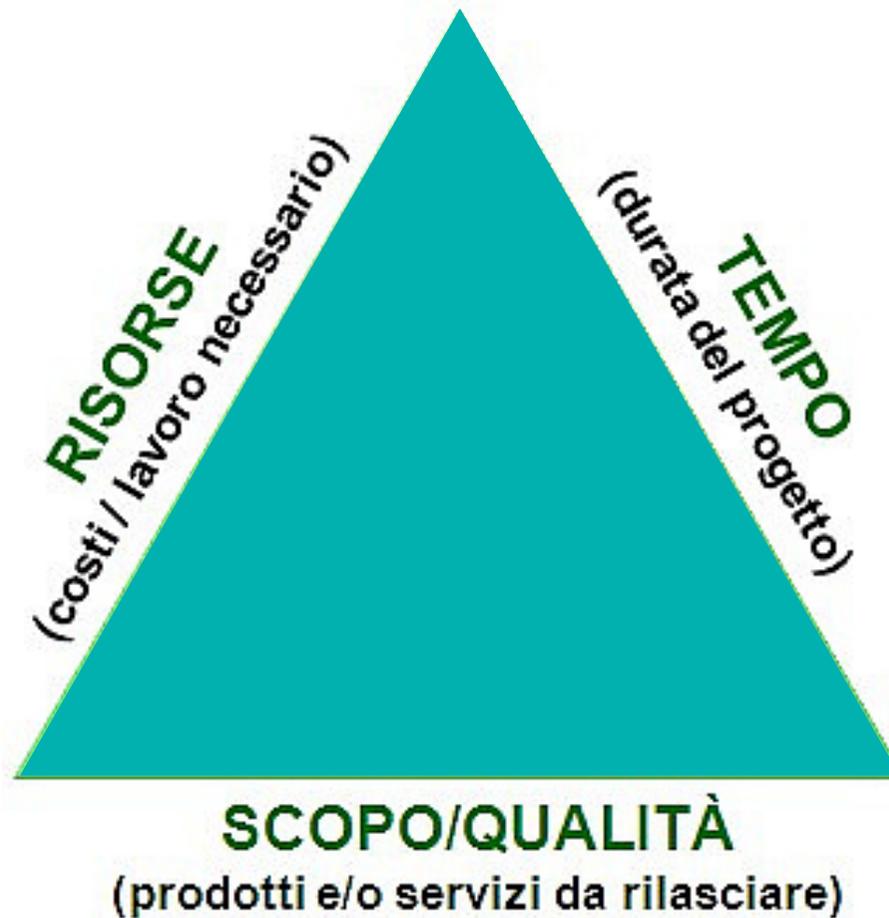
L'alta **adattabilità** alle situazioni complesse e dinamiche in cui viene attuato

Elaborare progetti

VS.

“Il **Project Management** è la pianificazione, l'organizzazione, il monitoraggio e il controllo di tutti gli aspetti di un progetto e di tutte le motivazioni che implicano il raggiungimento degli obiettivi di progetto entro tempi, costi e criteri di performance prestabiliti”

VINCOLI



NO PROBLEM

NO PROJECT

La progettazione orientata agli obiettivi

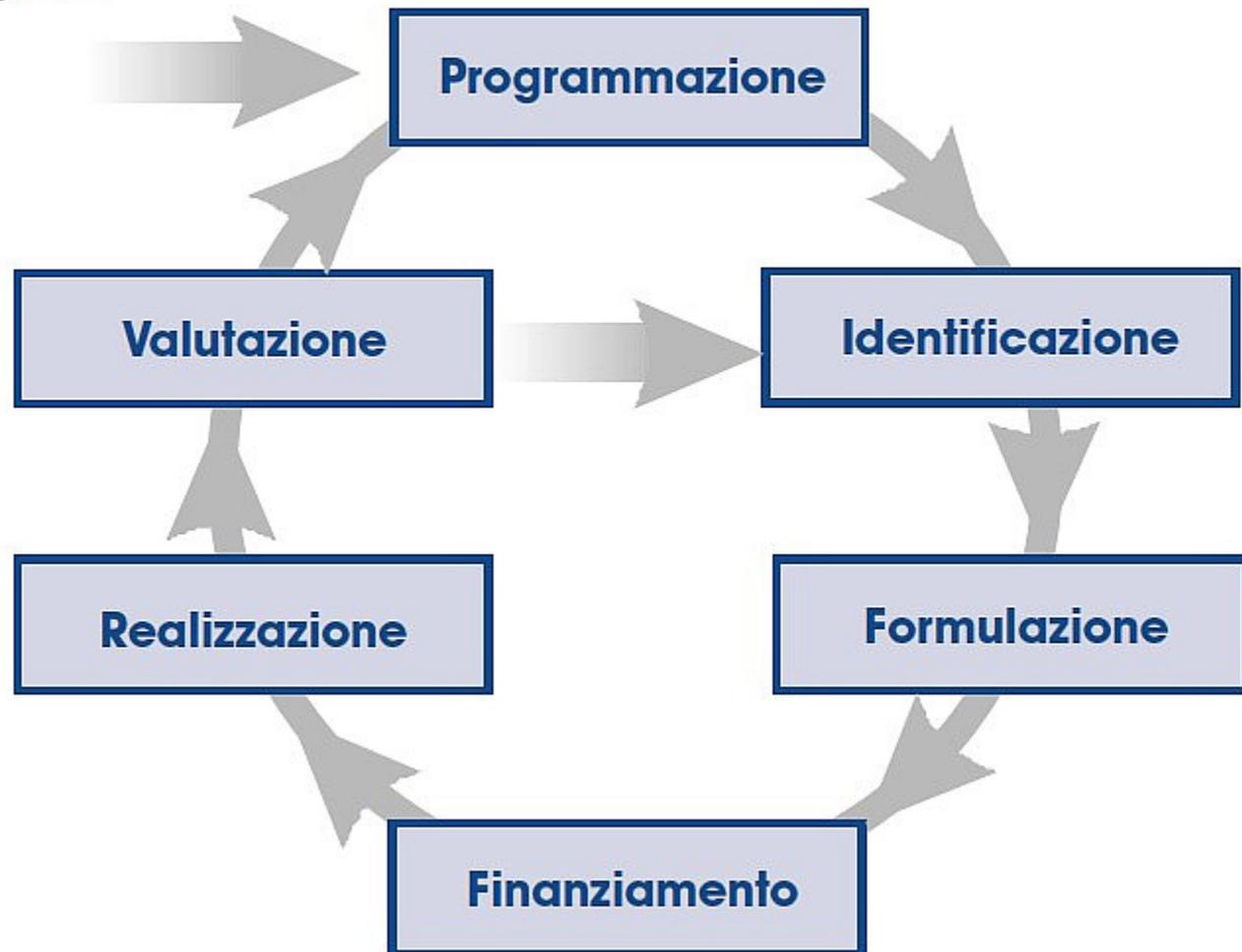
Agli inizi degli anni 2000 la Commissione Europea decide di dotarsi di quadri di riferimento e di strumenti di riferimento unici

Questo insieme di strumenti è noto a livello internazionale come

Project Cycle Management (PCM)

L'idea di fondo che ispira il PCM è che sia opportuno predisporre sin dall'inizio proposte che includano le vere esigenze (i problemi) dei destinatari degli interventi.

Il Ciclo del Progetto

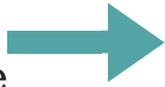


**PROGRAMMAZIONE
PER ATTIVITA'**

VS.

**PROGRAMMAZIONE
PER OBIETTIVI**

Corsi
di formazione



Preparazione adeguata
al mondo del lavoro



Giovani stabilmente
inseriti nel mondo del lavoro

VS.

Giovani stabilmente
inseriti nel mondo del lavoro



Nuove assunzioni
facilitate

Preparazione adeguata
al mondo del lavoro

Affitti
ridotti



Incentivi alle imprese

Corsi di formazione

Modifica legislazione

**LA METODOLOGIA GOPP
E LA COSTRUZIONE DEL
QUADRO LOGICO**

Fase di analisi

- Definizione dell'entità/tema
- (Analisi degli attori-chiave)
- Analisi dei problemi
- Analisi degli obiettivi
- Individuazione ambiti di intervento

Fase di definizione dell'intervento

- Scelta degli ambiti di intervento
- Definizione della logica di intervento
- Analisi del rischio
- Definizione indicatori oggettivamente verificabili
- (Programmazione temporale delle attività)

ENTITÀ = TEMA, ARGOMENTO

Dato dal bando, dalla mission del soggetto che propone, dall'urgenza del contesto ecc.

Es. Giovani e occupazione; memoria e cittadinanza ecc.

ANALISI DEI “PROBLEMI”

Un **problema** è una situazione attuale
negativa

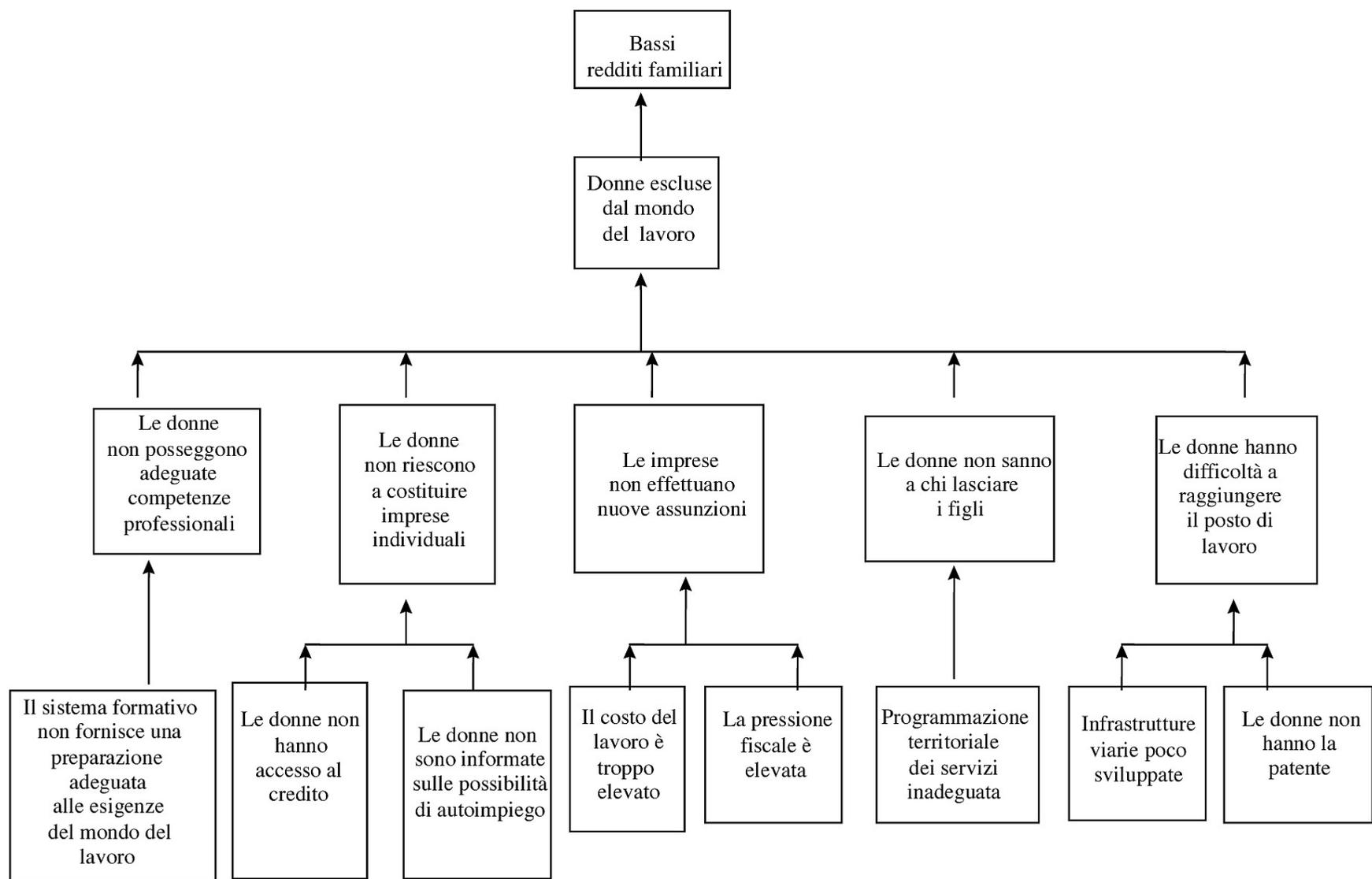
Un **obiettivo** è una situazione positiva futura.

Case study:

Donne e mercato del lavoro in Basilicata

Problemi... reali!

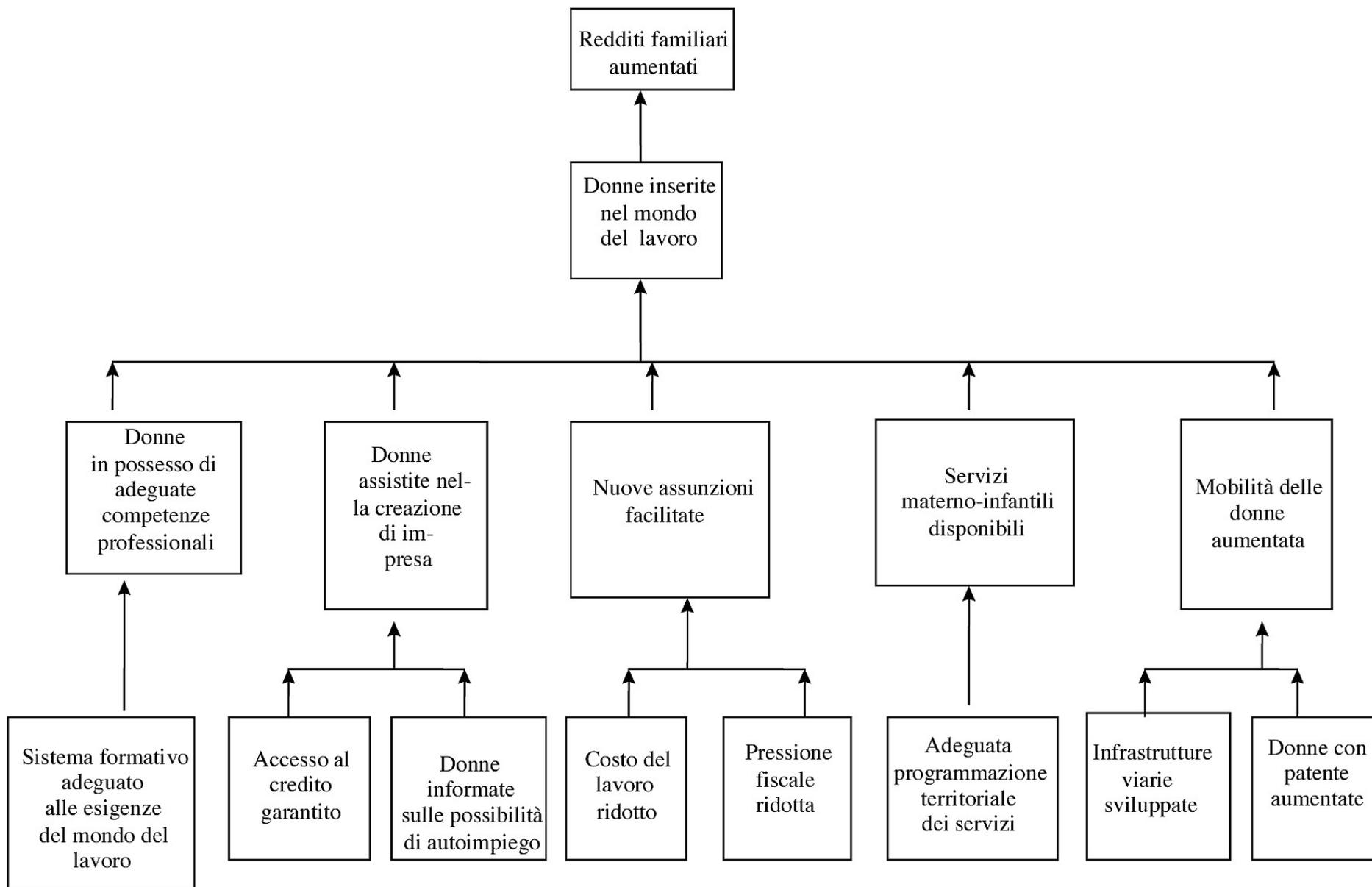
- **Reali**, basati su fatti concreti e non su idee o opinioni;
- **Oggettivi**, basati su fatti certi e, se possibile, dimostrabili;
- Espressi in **termini negativi**;
- **Chiari**, comprensibili quindi da tutti anche chi non conosce il contesto;
- **Specifici**, riferiti cioè ad aspetti o elementi precisi (persone, luoghi, tempi, quantità, ecc.).



ANALISI DEGLI OBIETTIVI

Rovescia, metti in positivo!

Usa il participio passato,
così esprimi una condizione positiva
effettivamente raggiunta



N.B.

Non proporre soluzioni, ma situazioni risolte:
Esempio: Se il problema è "Impiegati comunali
non a conoscenza della normativa X":

No

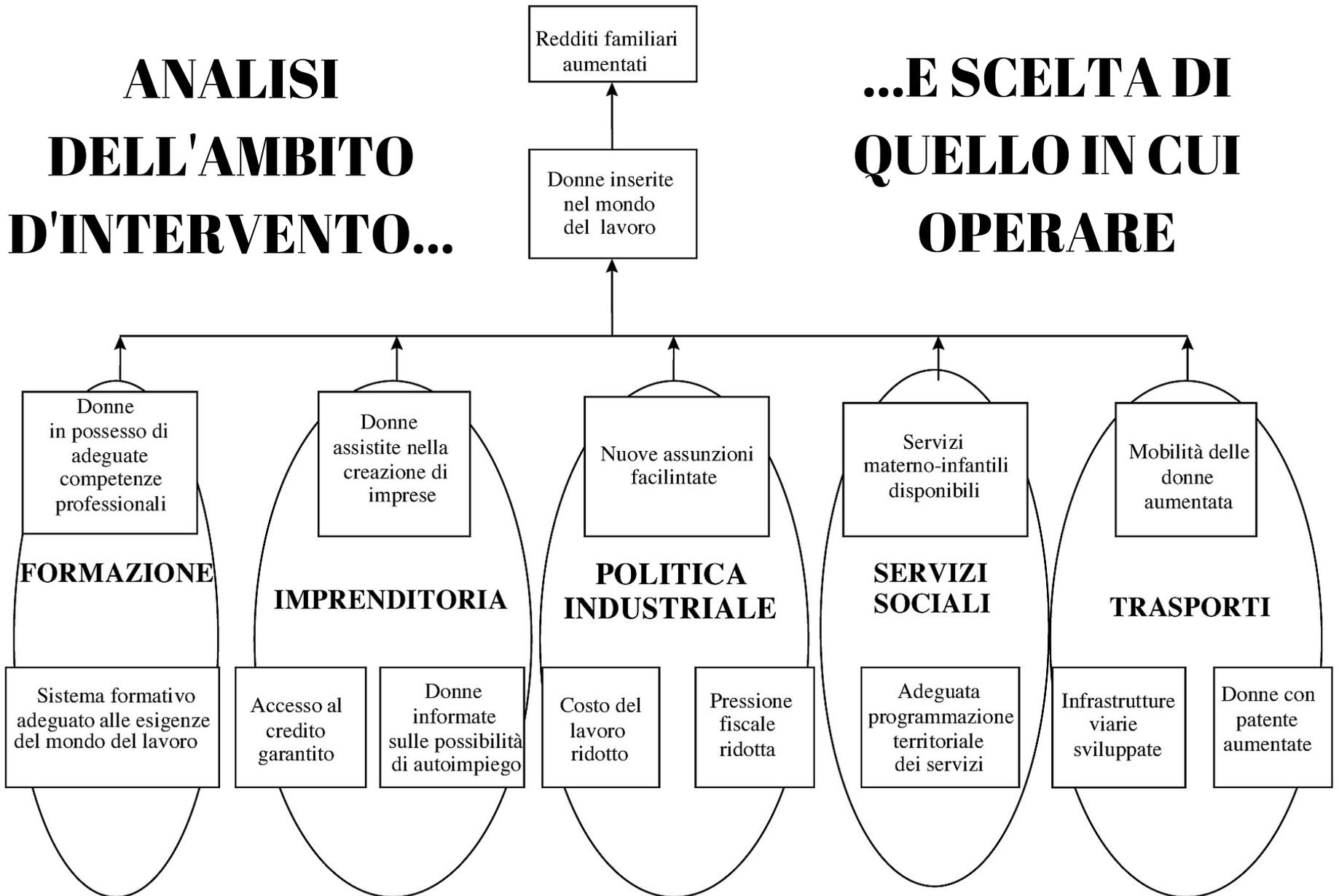
"Corsi di aggiornamento per gli impiegati
comunali sulla normativa X"

Si

"Impiegati comunali informati sulla
normativa X".

ANALISI DELL'AMBITO D'INTERVENTO...

...E SCELTA DI QUELLO IN CUI OPERARE



QUINDI...
ECCOCI AL QUADRO LOGICO

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	IPOTESI
Obiettivi Generali				
Scopo (Obiettivo specifico)				
Risultati				
Attività				
				Precondizioni

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	IPOTESI
Obiettivi Generali	Cosa sarà fatto per fornire i servizi necessari per raggiungere lo scopo?			
Scopo (Obiettivo specifico)	Perché i beneficiari ne hanno bisogno?			
Risultati	Cosa i beneficiari saranno in grado di fare, di sapere o di saper fare grazie alle attività del progetto?			
Attività	Cosa sarà fatto per fornire i servizi necessari per raggiungere lo scopo?			
				Precondizioni

2.

1.

3.

4.

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	IPOTESI
Obiettivi Generali	Redditi aumentati			
Scopo (Obiettivo specifico)	Donne inserite nel mondo del lavoro			
Risultati	Maggiori competenze professionali			
Attività	Corsi di formazione ecc.			
				Precondizioni

GLI OBIETTIVI GENERALI

- Sono i **benefici sociali e/o economici di lungo termine per la società in generale** che il progetto contribuirà a creare
- Questi obiettivi non vengono raggiunti esclusivamente tramite il progetto, ma anche grazie ad esso
- Riguardano diversi aspetti di carattere sociale ed economico, quindi il singolo progetto **potrà prevedere più obiettivi generali**
- **Il progetto non è responsabile** di raggiungere direttamente questi risultati con il suo progetto.

L'OBIETTIVO SPECIFICO: LO SCOPO DEL PROGETTO

- **Benefici tangibili** che i beneficiari otterranno grazie ai servizi che riceveranno nell'ambito del progetto
- L'aspetto o condizione della vita dei beneficiari che registrerà un miglioramento
- Solitamente si ha **un solo obiettivo specifico**, ma possono essercene anche di più (il progetto sarà più articolato e complesso)
- A differenza degli obiettivi generali, a cui il progetto può solo dare un contributo insieme ad altri fattori, **il progetto è direttamente responsabile del raggiungimento degli obiettivi specifici**

LA "LOGICA D'INTERVENTO"

Rapporto causa effetto:

le **attività** portano ai **risultati** 

i **risultati** conducono al raggiungimento
dell'**obiettivo specifico** 

questi obiettivi contribuiscono al raggiungimento
degli **obiettivi generali**

GLI INDICATORI (ARGOMENTO COMPLESSO MA IMPORTANTE!)

Come capiamo e facciamo capire
di aver raggiunto quell'obiettivo alla fine del progetto?

Dobbiamo stabilire delle informazioni,
delle misure, dei dati che possano aiutarci a capire
e a far capire se siamo riusciti nel nostro intento

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI
Obiettivi Generali	Redditi aumentati	
Scopo (Obiettivo specifico)	Donne inserite nel mondo del lavoro	Aumento dal 40 al 50% del tasso di occupazione delle donne con oltre 35 anni dei paesi delle aree montane della Basilicata entro 3 anni

be... S.M.A.R.T.

Un indicatore efficace dovrebbe sempre essere:

- **Specifico**, cioè che non lascia spazio ad ambiguità;
- **Misurabile** senza equivoci e verificabile in fase di controllo;
- raggiungibile (dall'inglese **Achievable**), poiché un obiettivo non raggiungibile demotiva all'azione allo stesso modo di uno facilmente raggiungibile;
- **Rilevante** da un punto di vista organizzativo, cioè coerente con la mission aziendale;
- Definito nel **Tempo**.

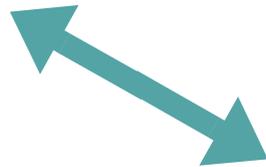
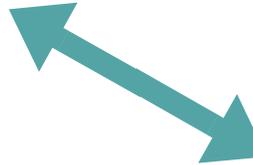
LE IPOTESI (LIVELLO AVANZATO!)

Sono i fattori e le condizioni esterne che possono influenzare il successo del progetto, il raggiungimento degli obiettivi.

Sono condizioni che non dipendono direttamente dal progetto, fuori dalla sua portata ma che possono avere un impatto nella relazione causa-effetto tra i vari livelli.

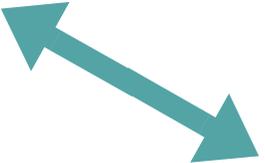
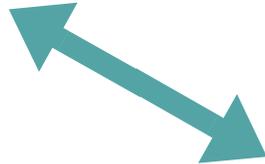
Le ipotesi sono un elemento di rischio per il progetto, essendo possibili ma non certe (sono ipotesi): se queste non si verificano il progetto rischia di non raggiungere i suoi obiettivi o i suoi risultati.

	LOGICA DI INTERVENTO
Obiettivi Generali	
Scopo (Obiettivo specifico)	Donne inserite nel mondo del lavoro
Risultati	Maggiori competenze professionali
Attività	Corsi di formazione ecc.



IPOTESI
Se gli obiettivi sono raggiunti, quali presupposti per gli obiettivi generali?
Se i risultati sono raggiunti, quali presupposti devono verificarsi per raggiungere lo scopo?
Se le attività sono realizzate, quali presupposti devono verificarsi per raggiungere i risultati?
Precondizioni

	LOGICA DI INTERVENTO		IPOTESI
Obiettivi Generali			
Scopo (Obiettivo specifico)	Donne inserite nel mondo del lavoro	↔	Applicazione delle nozioni Contesto non discriminatorio
Risultati	Maggiori competenze professionali	↔	Frequenza assidua Studio adeguato...
Attività	Corsi di formazione ecc.	↔	Iscrizione di almeno tot. persone, concessione di tutti i permessi ecc.
			Precondizioni



	La condizione esterna è importante?	
	SI	NO
	Sarà realizzata da altri soggetti (esterni al progetto)?	Non includere nel quadro logico
	Sicuramente	Non includere nel quadro logico
	Probabilmente	Includere come ipotesi nel quadro logico
	NO	La condizione esterna può essere realizzata all'interno del progetto?
	SI	NO
	Riformulare il progetto, includendovi la condizione	Attenzione! <u>Ipotesi killer</u>

GLI "STAKEHOLDER"

Nell'approccio GOPP è previsto teoricamente come momento di ragionamento a livello di analisi, ancor prima di pensare ai problemi e metterli in ordine

Nei nostri progetti

può essere utile una fase di approfondimento più operativa, dopo aver costruito la logica d'intervento a livello di obiettivi e prima di passare a definire gli indicatori e impostare meglio le attività e i risultati

Chi sono?

Il termine **stakeholder** indica tutti gli individui o le organizzazioni che sono attivamente coinvolti nel progetto, o il cui interesse può essere positivamente o negativamente influenzato dal risultato dell'esecuzione di un progetto o dal suo andamento.

Ad esempio...

- Gruppi di interesse con un'opinione che può influenzare i servizi
- Decisori a vari livelli...

Beneficiari

Target group: saranno influenzati direttamente e positivamente dal progetto
Beneficiari finali nel lungo termine
(es. famiglie)

Come fare per individuarli?

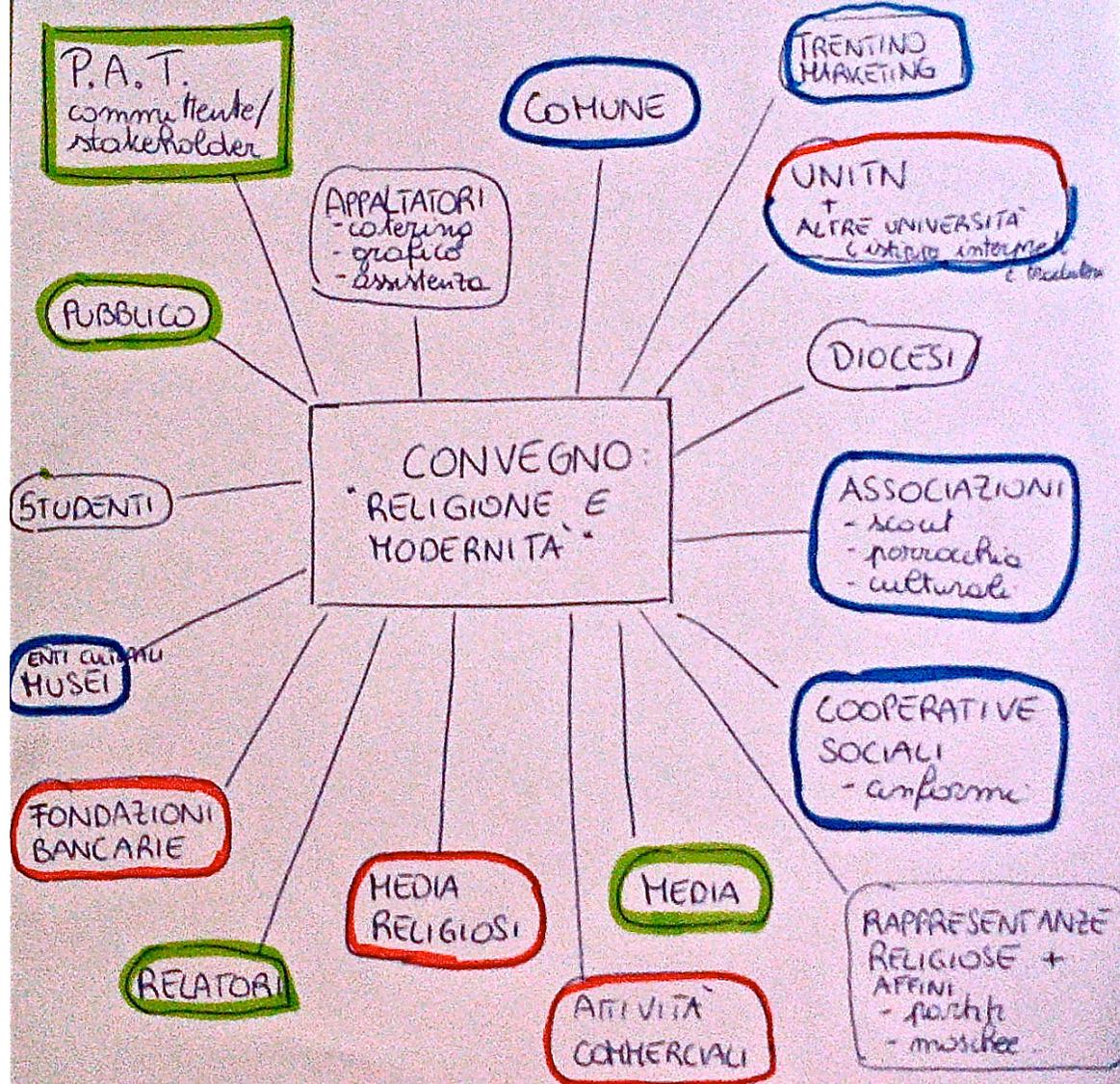
Il caro vecchio brainstorming

Pensiamo a tutti coloro che possono essere soggetti che hanno un qualche interesse nel nostro progetto,
poi mettiamoli in ordine
e classifichiamoli in categorie

5

MAPPA STAKEHOLDER

SPONSOR
ATTIVITÀ di SUPPORTO
ATTORI del CONVEGNO



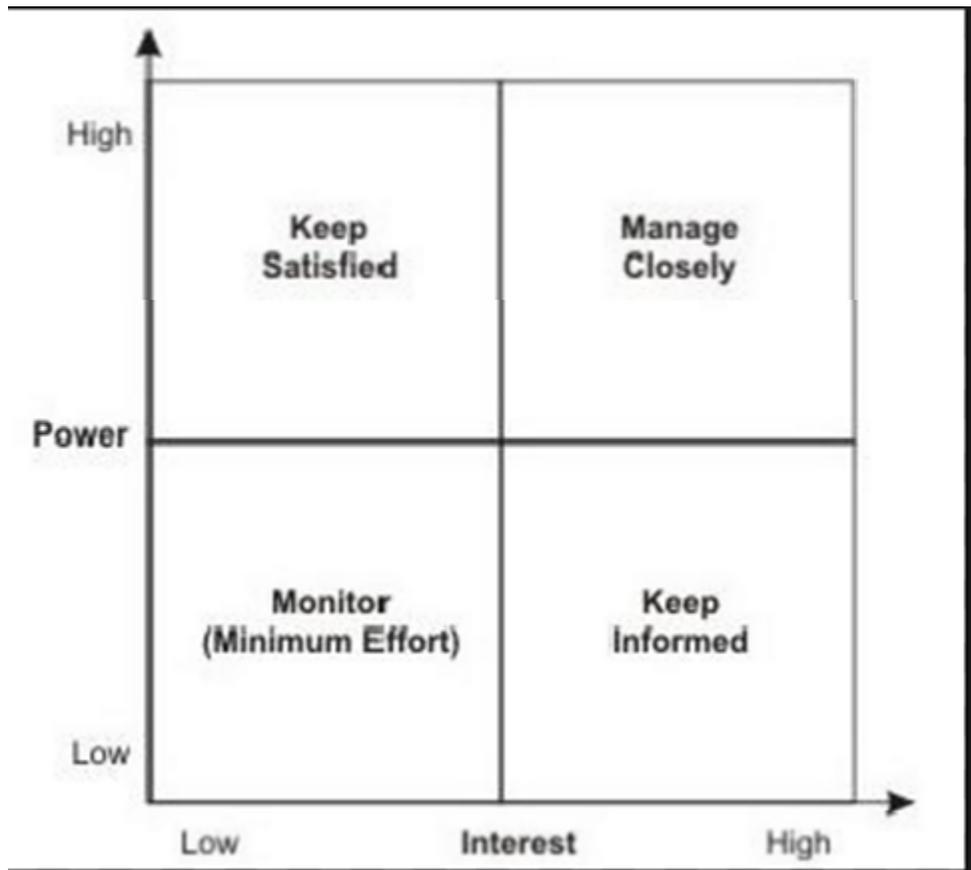
E' fondamentale questa analisi in fase di progettazione per stabilire strategie operative mirate, ad esempio:

indicatori da misurare,
strategie di comunicazione da attivare,
attività da prevedere ecc.

Versione advanced: la **MATRICE** come esempio di strumento

- **Interesse**: indica il livello di influenza che il progetto ha nei confronti delle attività degli stakeholder, e quindi il suo interesse diretto nel progetto
- **Potere**: indica il livello di influenza che lo stakeholder può avere su diversi aspetti del progetto.

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			





RIASSUMENDO...

LA SCHEDA DI PROGETTO IDEALE

Soggetto che presenta il progetto (e la sua mission)

Motivazioni da cui nasce il progetto (il contesto/ problemi rilevati e gli obiettivi generali)

Obiettivo/i specifici - lo scopo del progetto

Destinatari (beneficiari e altri portatori d'interesse chiave)

Risultati attesi

Attività previste

Periodo e luogo

Partner coinvolti (e a che titolo)

Per informazioni - Contatti



FONTI E MAGGIORI INFORMAZIONI

Le informazioni contenute nelle slide sono
prese per la maggior parte da:

F. Bussi – Progettazione e valutazione con il Quadro
Logico

L'ABC di un progetto, Elena M. Plebani e Alessio Lorenzi



Per maggiori informazioni:
d.benelli@piattaformaresistenze.it