



Unione europea  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



**Governo italiano**  
*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Dipartimento della Funzione pubblica



**Dipartimento per lo Sviluppo  
e la Coesione Economica**  
Ex art. 10 del decreto legge n. 101/2013  
convertito, con modificazioni, dalla legge  
n. 125/2013 (in G.U. 30/1/0/2013, n.255)

**PON Governance  
e Assistenza Tecnica  
2007-2013**

**UNA PA PER LA CRESCITA**

## PROGETTO OPERATIVO DI ASSISTENZA TECNICA ALLE REGIONI DELL'OBIETTIVO CONVERGENZA

**Comune di CALTANISSETTA**

1/03/2016

**Formez**PA



# COME SCRIVERE UNA PROPOSTA PROGETTUALE



# Le questioni di fondo

- Come si fa un buon progetto?
- Come si fa a garantire che un progetto sia efficace e produca effetti positivi sui beneficiari?
- Che sia sostenibile nel tempo?

# UNA PROPOSTA METODOLOGICA PER LA PREPARAZIONE DI PROGETTI

## IL CICLO DI PROGETTO



**IL GOPP**  
Per un'analisi  
partecipata



**IL QUADRO  
LOGICO**  
Per costruire la  
logica interna del progetto



Unione europea  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



**Governo Italiano**  
Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica



**Dipartimento per lo Sviluppo  
e la Coesione Economica**

Ex art. 10 del decreto legge n.101/2013  
convertito, con modificazioni, dalla legge  
n.125/2013 (in G.U. 30/01/2013, n.255)

**PON Governance  
e Assistenza Tecnica  
2007-2013**

**UNA PA PER LA CRESCITA**

## Un Esempio di Quadro Logico Completato

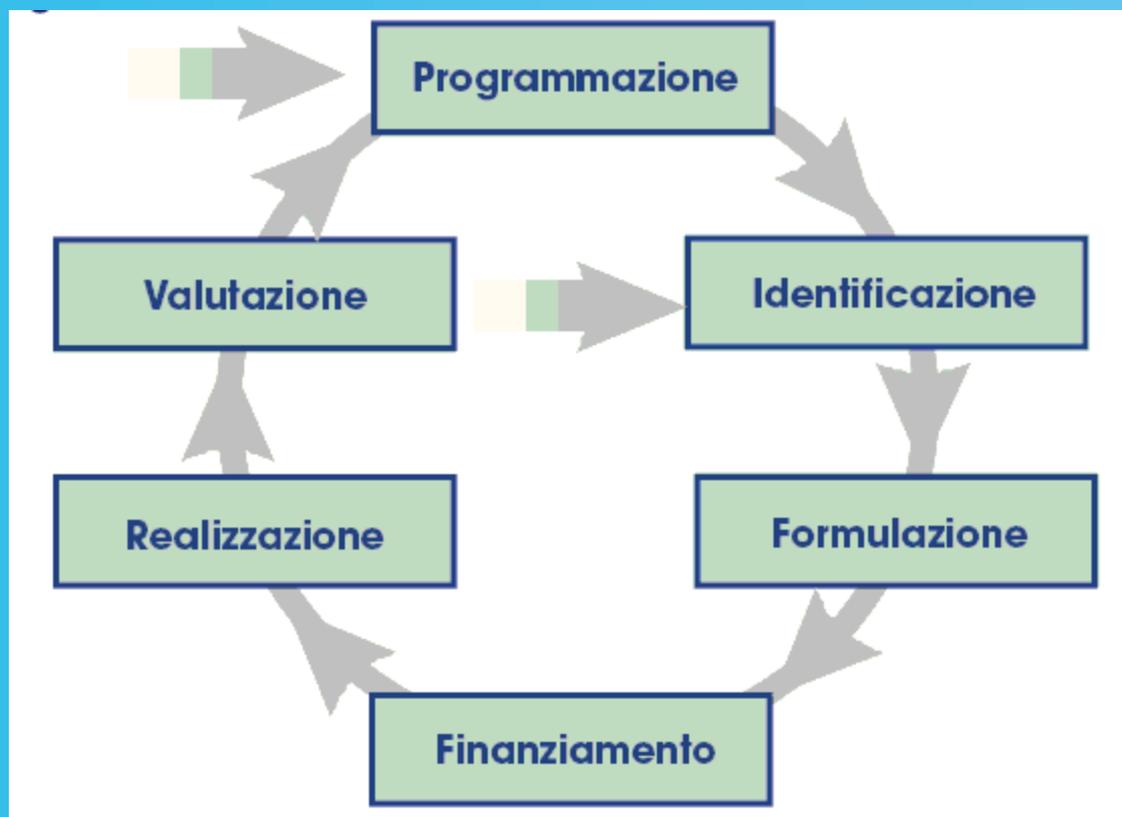
	Logica di Intervento	Indicatori Oggettivamente Verificabili	Fonti di Verifica	Condizioni
<b>Obiettivo Generale</b>	Riduzione dei tassi di mortalità materna ed infantile.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione da X a Y entro il 19xx del tasso di mortalità dei bambini al di sotto di 1 anno, di 5 anni, delle donne in gravidanza ed in allattamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi sulle condizioni di salute prima, in itinere e a progetto completato, fornite dal Dip. di Statistica.</li> </ul>	
<b>Obiettivo Specifico</b>	Migliorare le condizioni di salute delle donne in gravidanza ed in allattamento e di bambini e neonati.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misura della riduzione da X a Y entro il 19xx dei tassi di infezioni post-parto e neo-natali negli ospedali rurali.</li> <li>Misura della riduzione da X a Y entro il 19xx dei tassi di malattie infettive (polio, varicella, tetano) tra bambini sotto i 5 anni.</li> <li>Misura della riduzione da X a Y entro il 19xx di gravi complicazioni da parto.</li> </ul>	Registri di ospedali e cliniche, analizzati prima durante e dopo il progetto. Sondaggio campione del gruppo destinatario condotto e analizzato nel corso del primo, terzo e quinto anno del progetto.	Riduzione dell'incidenza di malattie infettive nei gruppi familiari.
<b>Risultati Attesi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Istituire un Servizio Sanitario Primario a livello distrettuale.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx del numero dei villaggi provvisti di regolare SSP.</li> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx del numero delle vaccinazioni contro polio, varicella a tetano nei bambini sotto i 5 anni.</li> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx del numero di diagnosi e positiva risoluzione delle complicazioni da parto.</li> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx della soddisfazione per la qualità dei servizi da parte dei pazienti.</li> </ul>	<p>Registri di accettazione delle cliniche, analizzati trimestralmente.</p> <p>Registri delle vaccinazioni, analizzati trimestralmente.</p> <p>Sondaggio sulla soddisfazione dei pazienti, condotto annualmente.</p>	<p>Madri disposte a frequentare le cliniche.</p> <p>Miglioramento della nutrizione all'interno dei gruppi familiari ottenuto attraverso un incremento della disponibilità di cibi stagionali ad alto contenuto proteico e aumento del numero di neonati allattati al seno.</p> <p>Possibilità per donne in gravidanza e in allattamento di accedere a risorse finanziarie per le cure mediche.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Migliorare la qualità e l'efficienza del Servizio Sanitario Secondario.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx del numero di pazienti curati.</li> <li>Riduzione da X a Y entro il 19xx del costo medio delle cure per paziente.</li> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx della soddisfazione dei pazienti per la qualità dell'assistenza sanitaria.</li> </ul>	<p>Registri ospedalieri, analizzati trimestralmente.</p> <p>Sondaggio sulla soddisfazione dei pazienti, condotto annualmente.</p>	

# SIGNIFICATO E DEFINIZIONE DEI LIVELLI DELLA LOGICA DI INTERVENTO

OBIETTIVI GENERALI?	DEFINIZIONE (Che cos'è?)	SIGNIFICATO (A che domanda risponde?)
<b>Obiettivi generali</b>	I benefici di lungo termine al raggiungimento dei quali contribuirà il progetto	Perché il progetto è importante per la società?
<b>Obiettivo specifico/Scopo del progetto</b>	Il beneficio che i beneficiari otterranno dai servizi previsti dal progetto	Perché i beneficiari ne hanno bisogno?
<b>Risultati</b>	I servizi che i beneficiari riceveranno dal progetto	Quali servizi verranno garantiti ai beneficiari?
<b>Attività</b>	Ciò che sarà fatto durante il progetto per garantire la fornitura dei servizi	Cosa sarà fatto per fornire i servizi?

# IL CICLO DI PROGETTO (Project Cycle Management in inglese)

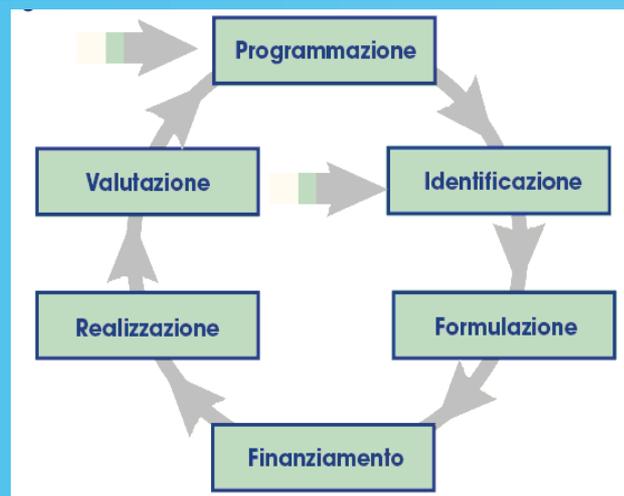
# La rappresentazione del PCM



# Caratteristiche del ciclo di progetto

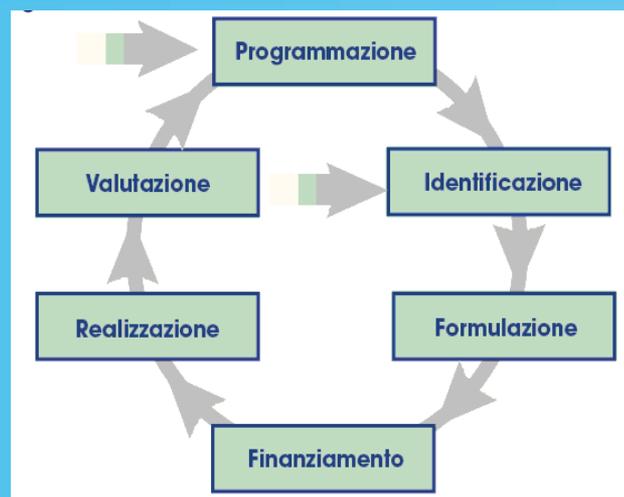
- Le **fasi** sono **progressive** nel senso che
- ogni fase richiede si possiedano le **informazioni necessarie** per prendere le decisioni appropriate **prima di passare alla fase successiva**
- il ciclo implica che le **lezioni tratte** da progetti conclusi siano usate per migliorare i progetti futuri

# Programmazione



La fase di programmazione è la condizione di partenza del ciclo: l'ente finanziatore stabilisce le regole del gioco di un programma, cioè gli **indirizzi di fondo dei progetti che si vanno a finanziare**

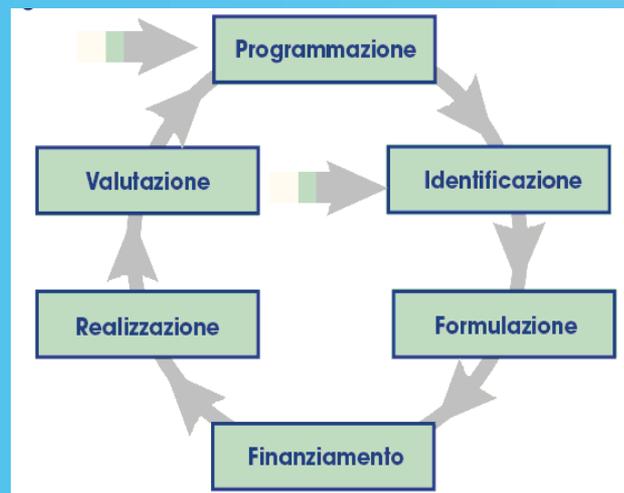
# Identificazione (Progettazione di massima)



Questa fase dà avvio al ciclo: i promotori predispongono un' **idea-progetto** che definisce gli **elementi essenziali** del progetto, con il **consenso** dei principali attori-chiave del settore o dell'area in cui il progetto intende intervenire



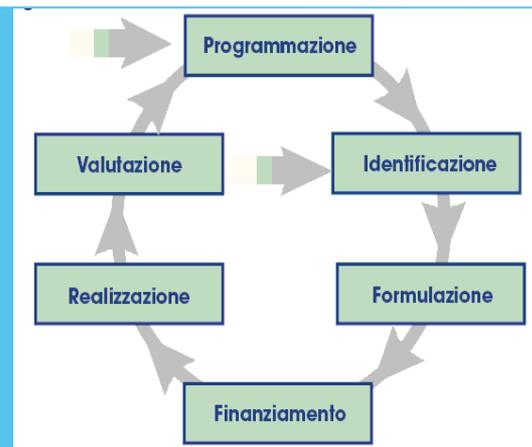
# Realizzazione



- Azioni progettuali
- Monitoraggio
- Valutazione in itinere
- (se è il caso) riorientamento progettuale

# Valutazione ex-post

- E' una riflessione sui **risultati**
- **raggiunti** dal progetto
- Fornisce **elementi** utili per l'identificazione di **ulteriori idee-progetto** nell'ambito di quel programma
- Aiuta i responsabili della programmazione a definire programmi sempre migliori (**miglioramento dell'efficacia**)



# QUALI LIMITI ERANO STATI RISCONTRATI NELLA PROGETTAZIONE?

- Programmazione e progettazione inefficace.
- Progetti non pertinenti alle effettive esigenze dei gruppi beneficiari.
- Mancata previsione e valutazione dei rischi.
- Ignoranza dei fattori che potevano condizionare negativamente la sostenibilità dei benefici nella lunga durata.
- Gli insegnamenti tratti da esperienze passate erano raramente incorporati sia nelle nuove politiche della cooperazione allo sviluppo sia nelle nuove pratiche.

 **Senza PCM**

 **con PCM**

**Progetti orientati dall'offerta di fondi  
dalla**

**Scrivere domande di partecipazione**

**Scarsa analisi della realtà locale  
della**

**Progettazione orientata dalle attività  
orientata dagli**

**Soluzioni orientate  
domanda**

**Redigere progetti**

**Analisi approfondita  
realtà locale**

**Progettazione  
obiettivi**

# APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO

# APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO: cos'è?

E' uno **strumento** usato nella progettazione e in particolare nelle fasi di identificazione e formulazione per assicurare la **pertinenza** dell'idea-progetto.

Si basa su due fasi:



Fase di analisi  
(Gopp)

Fase di progettazione  
(Quadro Logico)



Unione europea  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



**Governo Italiano**  
*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Dipartimento della Funzione pubblica



**Dipartimento per lo Sviluppo  
e la Coesione Economica**  
Ex art. 10 del decreto legge n.101/2013  
convertito, con modificazioni, dalla legge  
n.125/2013 (in G.U. 30/06/2013, n.255)

**PON Governance  
e Assistenza Tecnica  
2007-2013**

**UNA PA PER LA CRESCITA**

# L'APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO

## LA FASE DI ANALISI

## LA FASE DI PROGETTAZIONE

Identifica /  
analizza

↓ **Analisi delle Problematiche** –  
identificare gli attori, i loro problemi  
chiave, i condizionamenti ambientali  
e le opportunità; determinare le  
relazioni di causa ed effetto.

↓ **Analisi degli Obiettivi** –  
sviluppare gli obiettivi come  
soluzioni dei problemi individuati,  
identificare i “mezzi per ottenere lo  
scopo”.

Seleziona  
l'opzione più  
appropriata

↓ **Analisi delle Strategie** –  
identificare le possibili strategie per  
raggiungere gli scopi; determinare  
gli obiettivi principali (obiettivi  
generali e obiettivo specifico).

Definisci la  
logica del  
progetto

↓ **Il Quadro Logico** – definire la  
struttura del progetto, verificare la  
logica interna, formulare obiettivi in  
termini misurabili, stabilire risorse e  
spese.

↓ **Tabelle di Attività** – determinare  
la sequenza e l'interdipendenza  
delle attività; fare una stima della  
durata delle attività, fissare dei  
punti di arrivo ed assegnare  
responsabilità.

Specifica e rendi  
operativo

↓ **Schede di Spesa** – sviluppare, a  
partire dalle Tabelle di Attività,  
schede delle risorse e del budget.

# GOPP (GOAL ORIENTED PROJECT PLANNING)

# La fase di analisi: il GOPP

- Il GOPP (Goal Oriented Project Planning) è una **metodologia di progettazione partecipata orientata agli obiettivi**: i workshop GOPP, attraverso la partecipazione dei diversi attori (stakeholder), permettono di identificare i problemi reali che essi incontrano nel loro operare quotidiano

# Perché un workshop con i diversi stakeholders?

- Per la definizione di **obiettivi realistici** e definiti
- Per una migliore **comunicazione e cooperazione** tra i **partners** attraverso mezzi di pianificazione partecipata
- Per **generare consenso** tra opinioni differenti
- Per **chiarire le responsabilità** di ciascuno
- Per **fornire indicatori** come base per il sistema di monitoraggio e valutazione

# Il percorso di analisi e progettazione in 4 step

- 1° step: Analisi degli stakeholders
- 2° step: Analisi dei problemi
- 3° Step: Analisi degli obiettivi
- 4° Step: Analisi delle alternative (Strategie),  
delle possibilità

# 1° step: Analisi stakeholders

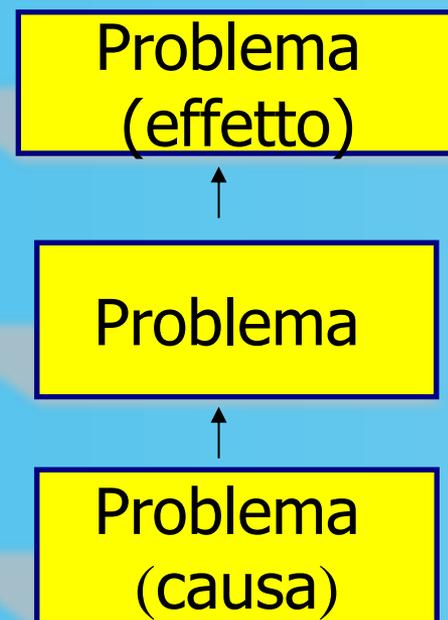
chi	Interesse (quali aspettative/benefici sono attesi, diretti e indiretti)	Contributo (quali risorse può mettere a disposizione)

# 2° step: Analisi dei problemi

- Identificazione dei **problemi**
- Stabilire le relazioni **causa-effetto** tra i problemi
- Costruire un albero dei problemi

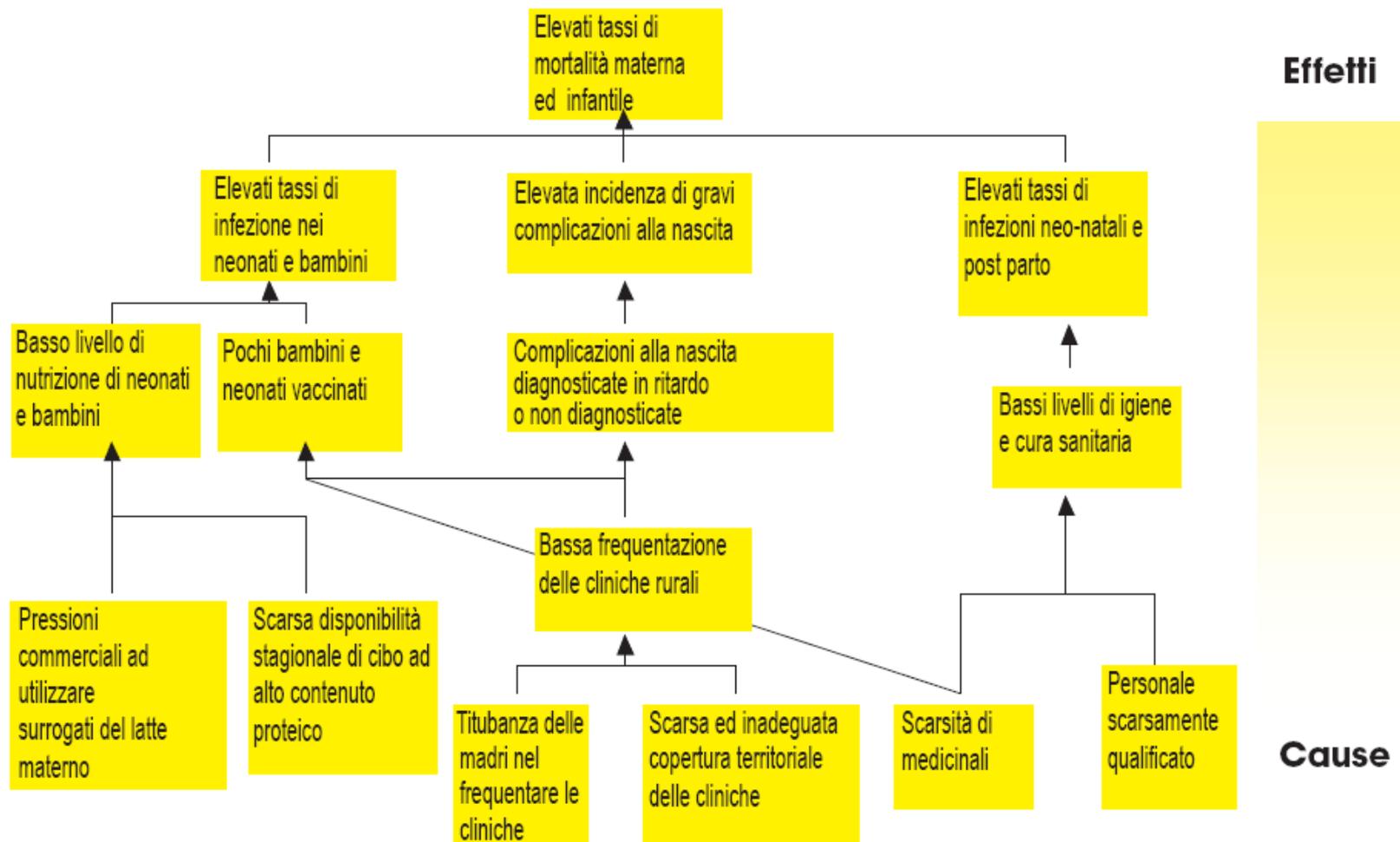
# Visualizzazione dei problemi in rapporto di causa-effetto: l'albero dei problemi

- Scegliere un problema da cui iniziare  
cercare i problemi collegati
- Porli in un rapporto causa-effetto (Domanda chiave: cosa causa che cosa?):



# Esempio di albero dei problemi tratto da manuale Formez

## Un Albero dei Problemi



# Cos'è un problema?

Il problema deve evidenziare una

- situazione negativa attuale
- che gli attori-chiave vivono quotidianamente

Spesso, invece, i problemi sono espressi:

- in forma generica o astratta;
- in termini positivi o di “mancanza” di una certa soluzione;
- sotto forma di giudizi personali o di opinioni.

# Un problema è:

- Reale cioè basato su fatti concreti non su opinioni;
- Oggettivo cioè basato su fatti certi e, se possibile, dimostrabili;
- Espresso in termini negativi;
- Chiaro cioè comprensibile da tutti;
- Specifico cioè riferito a aspetti o elementi precisi (persone, luoghi ecc.)

# Formulazioni errate di un problema

- problema espresso in forma generica o astratta (“il problema è la scarsa capacità di coordinamento”);
- problemi espressi in forma positiva (“il problema è l’informazione”) o come “manca di” (“il problema è la mancanza di formazione”) (cosiddette soluzioni assenti);
- problema viene espresso in termini di opinioni personali (es. “il personale dell’ente X è inefficiente”).

# Cosa sono le soluzioni assenti?

- I problemi formulati in termini di “assenza di” sono spesso dei falsi problemi, in quanto...
- non descrivono il problema da risolvere ma piuttosto l’assenza di una situazione desiderata

# 3° step: L'analisi degli obiettivi

Permette di passare dalla descrizione della situazione negativa attuale (albero dei problemi) alla **situazione positiva desiderata per il futuro**, che viene rappresentata in un albero degli obiettivi.

# Albero degli obiettivi:

- Si ottiene riformulando ciascun problema (situazione negativa attuale) nella corrispondente
- **situazione positiva futura**
- cioè nell'obiettivo
  
- l'albero degli obiettivi costituisce la versione in positivo dell'albero dei problemi (una previsione semplificata della realtà attesa)

# TRASFORMARE I PROBLEMI IN OBIETTIVI

**Problemi**

**Obiettivi**

Alti tassi di mortalità  
materna ed infantile

Riduzione dei tassi di  
mortalità materna ed  
infantile

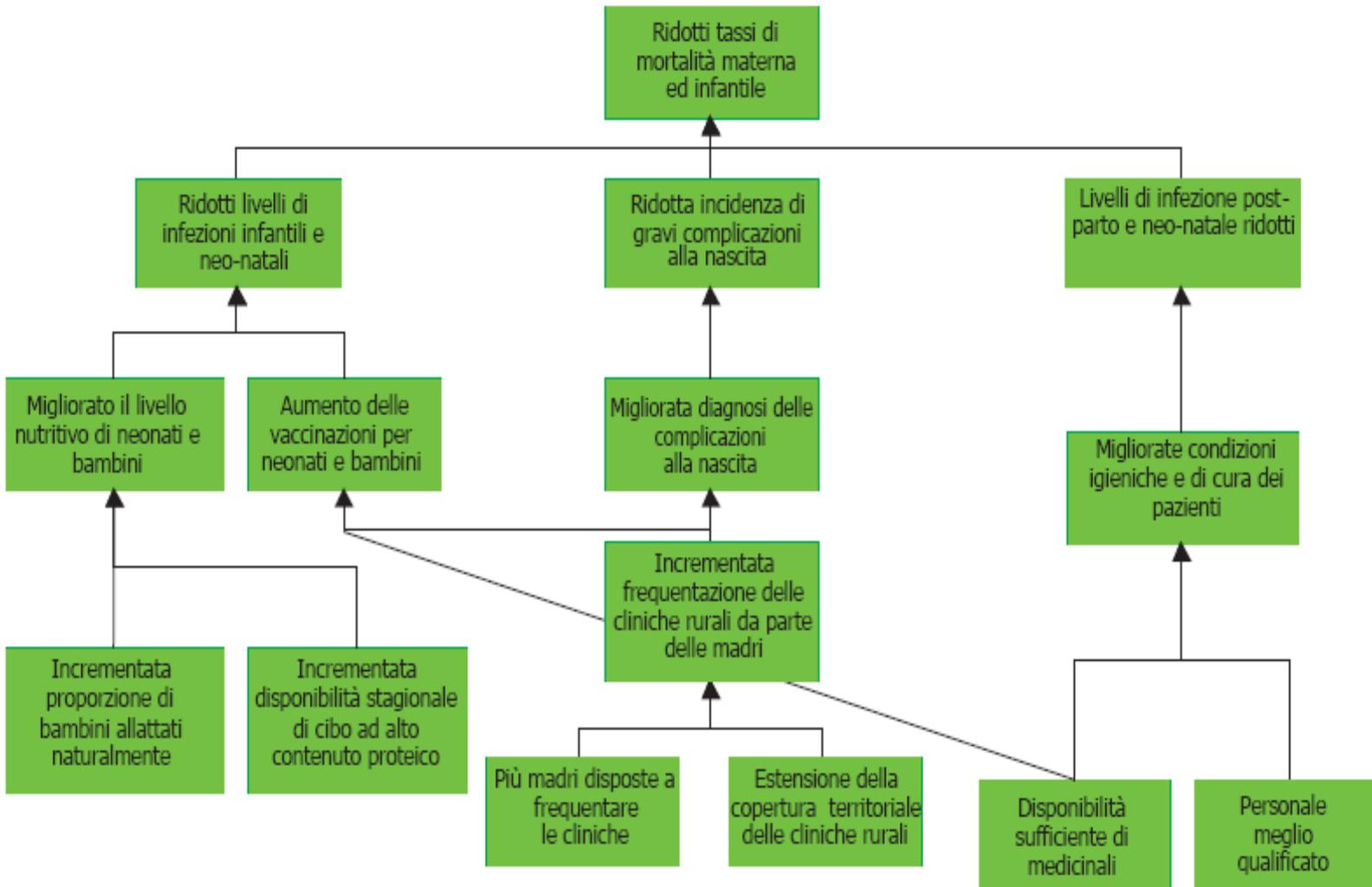
Alta incidenza di gravi  
complicazioni  
alla nascita

Riduzione dell'alta  
incidenza delle  
complicazioni alla nascita

Complicazioni alla nascita  
diagnosticate tardi o  
non diagnosticate

Migliorare le  
capacità di  
diagnosi

## Un Albero degli Obiettivi



Scopi

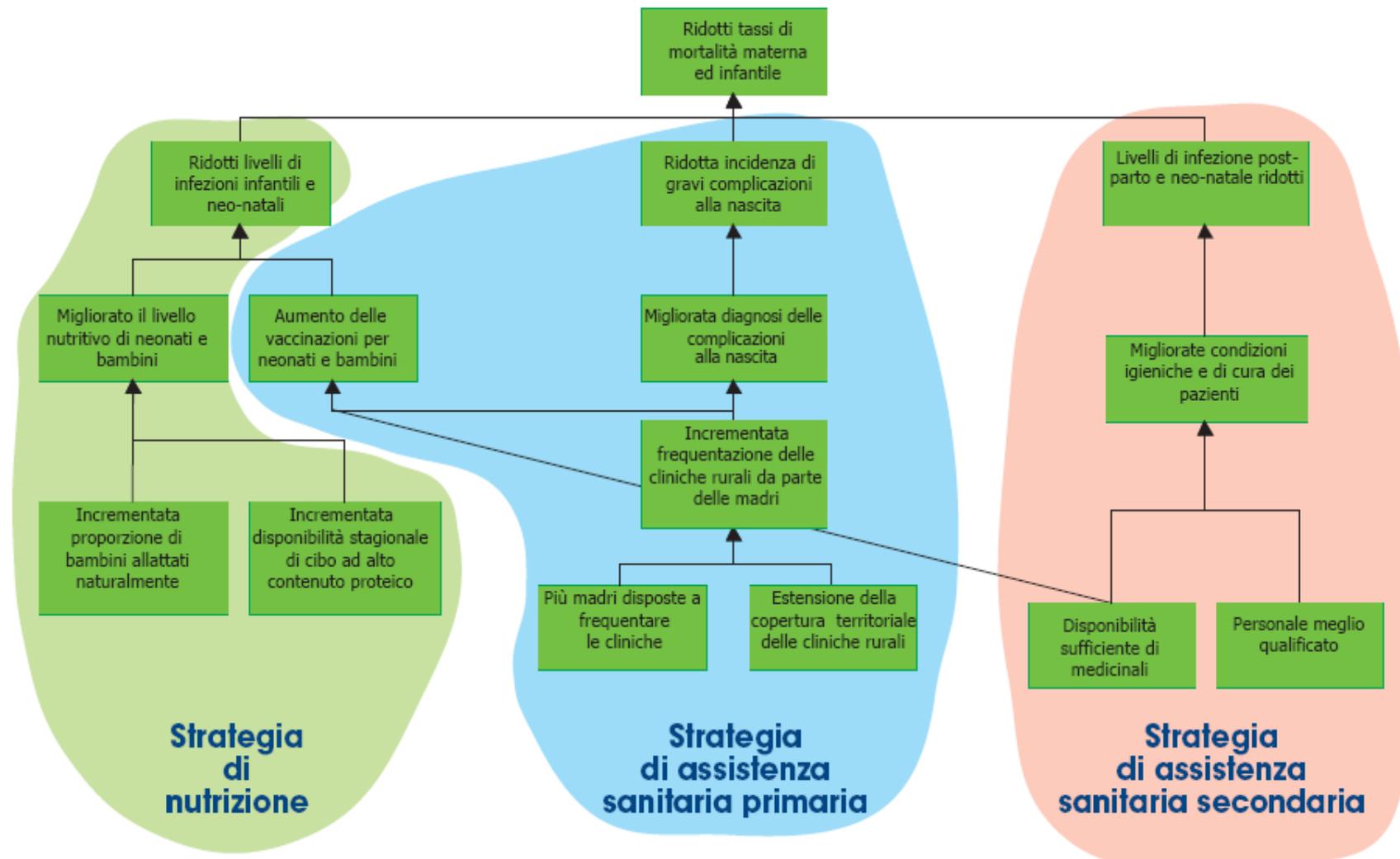
Mezzi

# 4° step: scelta delle strategie (clustering & scoping)

- 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.
- Per fare questa scelta sono identificati gli obiettivi che nell'albero possono essere associati in aree o ambiti omogenei (cluster)

# Clustering: identificazione degli ambiti di intervento

## Selezionare la Strategia



# Scoping: scelta dell'ambito di intervento del progetto

- Identificare gli obiettivi che non si vogliono/possono raggiungere ed escluderli (FUORI)
- Identificare le possibili strategie alternative
- Valutare quale alternativa è ottimale (DENTRO) in base a:
  - interesse strategico (mission aziendale),
  - rispondenza al piano di investimenti dell'organizzazione,
  - urgenza,
  - risorse umane disponibili (competenze tecnico-specialistiche),
  - risorse finanziarie
  - competenza normativa e istituzionale nel settore specifico,
  - fattibilità



Unione europea  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



**Governo Italiano**  
*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica



Dipartimento per lo Sviluppo  
e la Coesione Economica

Ex art. 10 del decreto legge n.101/2013  
convertito, con modificazioni, dalla legge  
n.125/2013 (in G. U. 30/10/2013, n.255)

PON Governance  
e Assistenza Tecnica  
2007-2013

UNA PA PER LA CRESCITA

# Nell'esempio in esame sono DENTRO la strategia di assistenza sanitaria primaria e secondaria mentre è FUORI la strategia di nutrizione

## Individuare le Condizioni

### DENTRO

### FUORI

#### Obiettivi generali

Riduzione dei tassi di mortalità materna ed infantile

#### Obiettivi specifici

Ridotti livelli di infezioni infantili e neo natali

Ridotta incidenza di gravi complicazioni alla nascita

Ridotti livelli di infezione post parto e neo-natali

#### Risultati

Aumento delle vaccinazioni per neonati e bambini

Incremento del numero di parti assistiti

Migliorate condizioni igieniche e di cura dei pazienti

Migliorato il livello nutritivo di neonati e bambini

Incrementata proporzione di bambini allattati naturalmente

Più disponibilità stagionale di cibo ad alto contenuto proteico

Incrementata frequentazione delle cliniche rurali da parte delle madri

Migliorata diagnosi delle complicazioni alla nascita

Estensione della copertura territoriale delle cliniche rurali

Disponibilità delle madri a frequentare le cliniche

#### Attività

Rendere operativi i macchinari di clinica

Identificare e formare assistenti al parto di villaggio

Migliorare le capacità professionali del personale

Migliorare la gestione ed il controllo dei fondi

Aumentare il personale

Disponibilità sufficiente di medicinali

Sviluppare nuove procedure per...

Formare il personale in...



Unione europea  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



**Governo Italiano**  
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione pubblica



**Dipartimento per lo Sviluppo  
e la Coesione Economica**  
Es. art. 10 del decreto legge n. 101/2013  
convertito, con modificazioni, dalla legge  
n. 125/2013 (in G. U. 30/10/2013, n. 255)

**PON Governance  
e Assistenza Tecnica  
2007-2013**

**UNA PA PER LA CRESCITA**

## Un Esempio di Quadro Logico Completato

	Logica di Intervento	Indicatori Oggettivamente Verificabili	Fonti di Verifica	Condizioni
<b>Obiettivo Generale</b>	Riduzione dei tassi di mortalità materna ed infantile.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione da X a Y entro il 19xx del tasso di mortalità dei bambini al di sotto di 1 anno, di 5 anni, delle donne in gravidanza ed in allattamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi sulle condizioni di salute prima, in itinere e a progetto completato, fornite dal Dip. di Statistica.</li> </ul>	
<b>Obiettivo Specifico</b>	Migliorare le condizioni di salute delle donne in gravidanza ed in allattamento e di bambini e neonati.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misura della riduzione da X a Y entro il 19xx dei tassi di infezioni post-parto e neo-natali negli ospedali rurali.</li> <li>Misura della riduzione da X a Y entro il 19xx dei tassi di malattie infettive (polio, varicella, tetano) fra bambini sotto i 5 anni.</li> <li>Misura della riduzione da X a Y entro il 19xx di gravi complicazioni da parto.</li> </ul>	Registri di ospedali e cliniche, analizzati prima durante e dopo il progetto. Sondaggio campione del gruppo destinatario condotto e analizzato nel corso del primo, terzo e quinto anno del progetto.	Riduzione dell'incidenza di malattie infettive nei gruppi familiari.
<b>Risultati Attesi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Istituire un Servizio Sanitario Primario a livello distrettuale.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx del numero dei villaggi provvisti di regolare SSP.</li> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx del numero delle vaccinazioni contro polio, varicella e tetano nei bambini sotto i 5 anni.</li> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx del numero di diagnosi e positiva risoluzione delle complicazioni da parto.</li> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx della soddisfazione per la qualità dei servizi da parte dei pazienti.</li> </ul>	<p>Registri di accettazione delle cliniche, analizzati trimestralmente.</p> <p>Registri delle vaccinazioni, analizzati trimestralmente.</p> <p>Sondaggio sulla soddisfazione dei pazienti, condotto annualmente.</p>	<p>Madri disposte a frequentare le cliniche.</p> <p>Miglioramento della nutrizione all'interno dei gruppi familiari ottenuto attraverso un incremento della disponibilità di cibi stagionali ad alto contenuto proteico e aumento del numero di neonati allattati al seno.</p> <p>Possibilità per donne in gravidanza e in allattamento di accedere a risorse finanziarie per le cure mediche.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Migliorare la qualità e l'efficienza del Servizio Sanitario Secondario.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx del numero di pazienti curati.</li> <li>Riduzione da X a Y entro il 19xx del costo medio delle cure per paziente.</li> <li>Incremento da X a Y entro il 19xx della soddisfazione dei pazienti per la qualità dell'assistenza sanitaria.</li> </ul>	<p>Registri ospedalieri, analizzati trimestralmente.</p> <p>Sondaggio sulla soddisfazione dei pazienti, condotto annualmente.</p>	

# SIGNIFICATO E DEFINIZIONE DEI LIVELLI DELLA LOGICA DI INTERVENTO

<b>OBIETTIVI GENERALI?</b>	<b>DEFINIZIONE (Che cos'è?)</b>	<b>SIGNIFICATO (A che domanda risponde?)</b>
<b>Obiettivi generali</b>	I benefici di lungo termine al raggiungimento dei quali contribuirà il progetto	Perché il progetto è importante per la società?
<b>Obiettivo specifico/Scopo del progetto</b>	Il beneficio che i beneficiari otterranno dai servizi previsti dal progetto	Perché i beneficiari ne hanno bisogno?
<b>Risultati</b>	I servizi che i beneficiari riceveranno dal progetto	Quali servizi verranno garantiti ai beneficiari?
<b>Attività</b>	Ciò che sarà fatto durante il progetto per garantire la fornitura dei servizi	Cosa sarà fatto per fornire i servizi?

# INDICATORI

Gli indicatori **descrivono obiettivi e risultati in termini operativi**

DEVONO ESSERE **S.M.A.R.T.!**

- Specifico (Specific) rispetto all'oggetto da misurare
- Misurabile (Measurable) cioè oggettivamente verificabili
- Accessibile (Available) cioè disponibili ad un costo accettabile
- Relativo/pertinente (Relevant)
- Temporalmente definito (Time-bound)

Gli indicatori sono alla base del sistema di monitoraggio

# FONTI DI VERIFICA

- Che formato avranno? (statistiche ufficiali, rapporti di attività, etc?)
- Chi fornirà le informazioni?
- Quando – ogni quanto tempo verranno fornite? (trimestralmente, annualmente?)

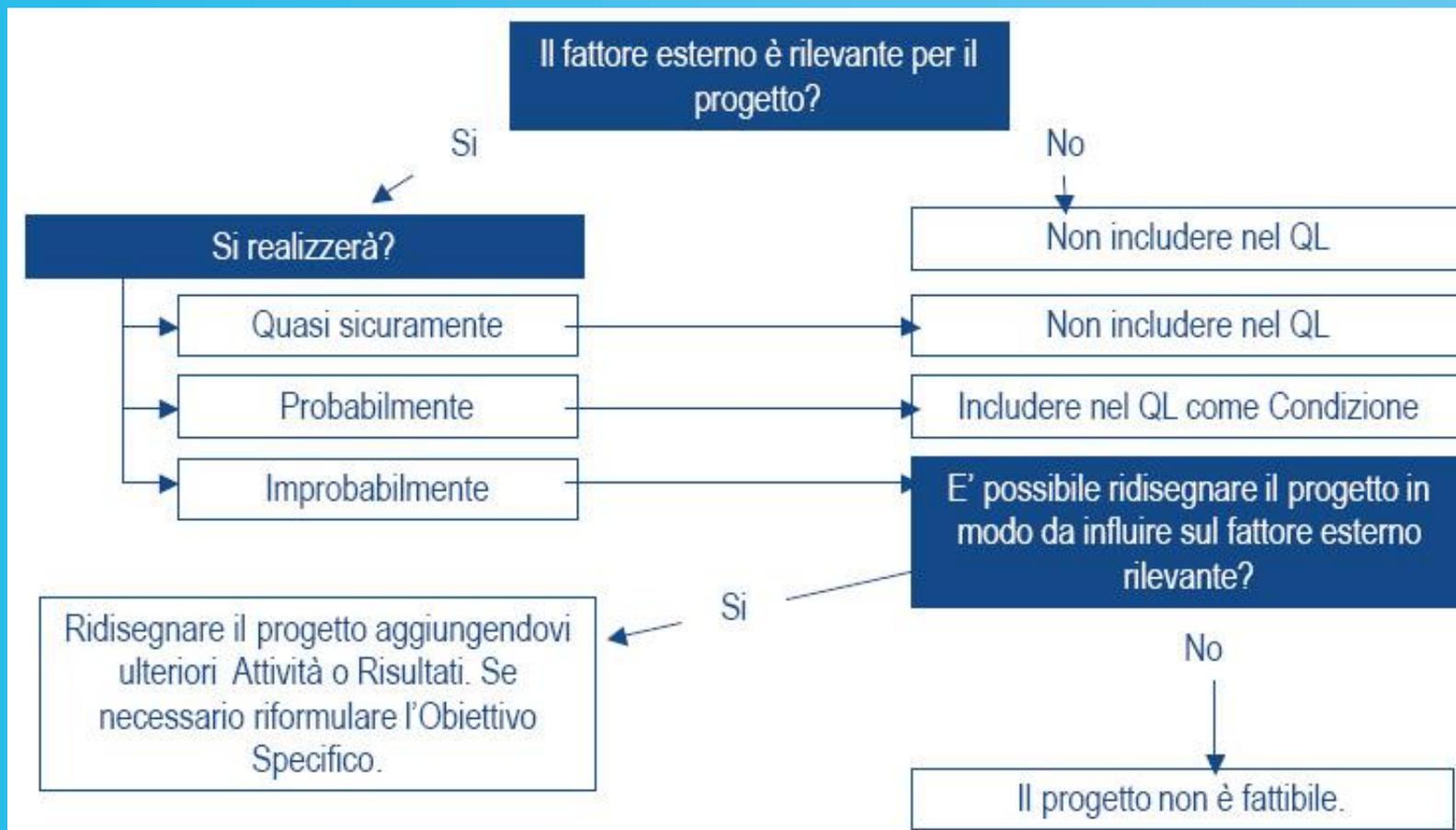
# CONDIZIONI

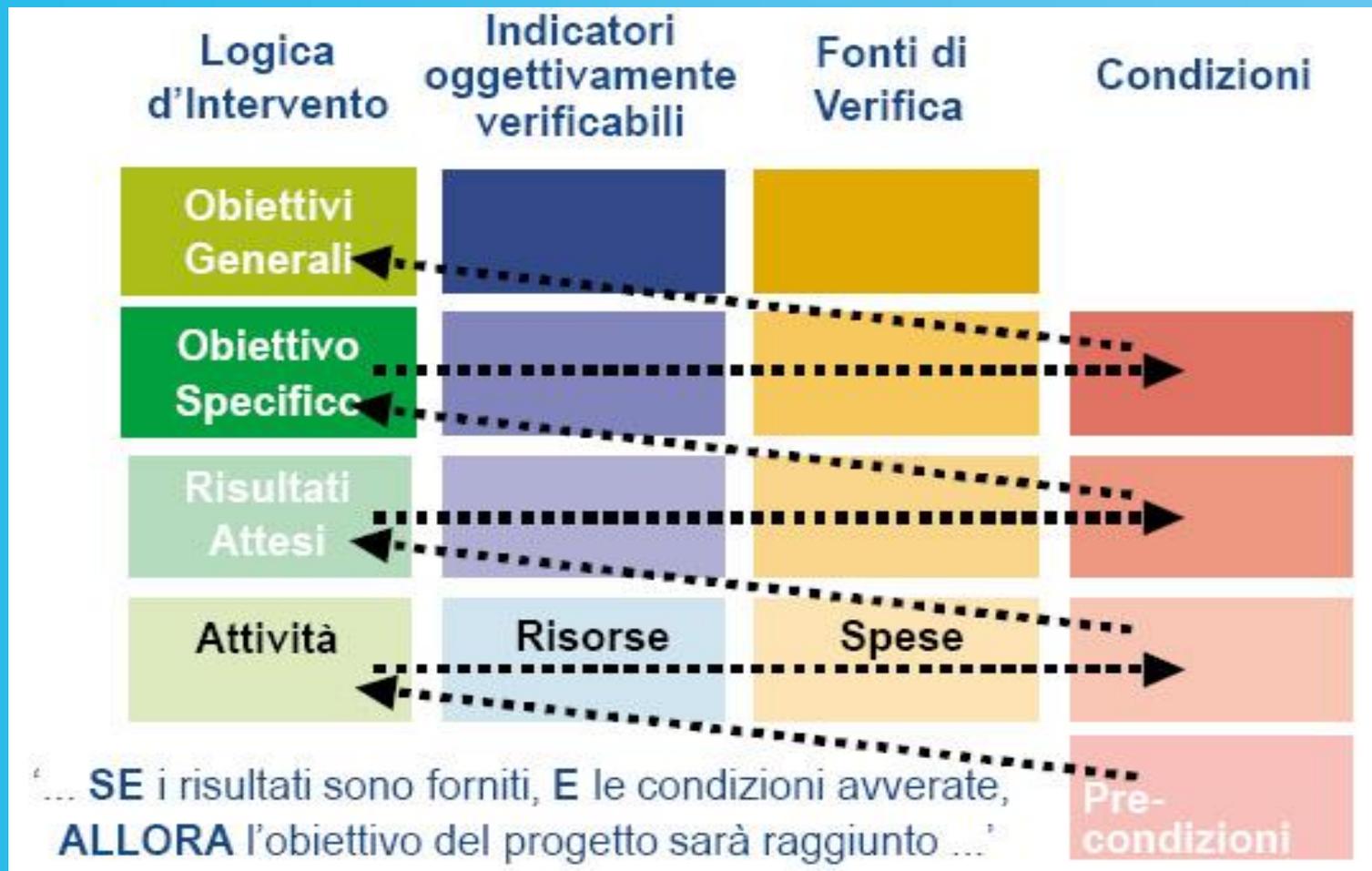
Fattori esterni che sono importanti rispetto al successo del progetto.

Essi:

- Definiscono il contesto sociale ed ambientale e le questioni di sostenibilità.
- Riassumono i fattori di rischio che sono fuori dalla portata del progetto o che il progetto sceglie di lasciare fuori.
- Devono essere tenuti sotto osservazione.

# ALGORITMO DELLE CONDIZIONI





# CONSIGLI

- Scegliere 1 solo obiettivo specifico
- Realismo progettuale
- Essere chiari e sintetici
- Prima di scrivere tutta l'AF elaborare il QL
- Predisporre il progetto per rispondere a imprevisti (flessibilità-adattamento)