

Glossario Project Cycle Management

Albero degli obiettivi

Diagramma, utilizzato nell'ambito dell'Approccio del Quadro Logico, che permette di rappresentare, in un quadro unitario, ciò che si potrebbe osservare nella realtà se tutti i problemi precedentemente identificati nell'albero dei problemi fossero risolti. L'Albero degli obiettivi, costituisce quindi la versione speculare, in positivo, dell'Albero dei problemi e si realizza riformulando ciascun problema - situazione negativa attuale - nel corrispondente obiettivo, dove l'obiettivo descrive la situazione positiva futura (Analisi degli obiettivi).

Albero dei problemi

Diagramma, utilizzato nell'ambito dell'Approccio del Quadro Logico, che offre una rappresentazione d'insieme della realtà problematica nella quale si vuole intervenire. E' il risultato di un processo analitico (Analisi dei problemi) attraverso il quale vengono identificati e chiariti i problemi che impediscono lo svolgersi di un processo di sviluppo. Nell'Albero i singoli problemi sono collocati in ordine gerarchico, secondo relazioni di causa-effetto che vanno dal basso verso l'alto.

Ambito di intervento o cluster

Gruppo di obiettivi affini, individuato nell'albero degli obiettivi secondo l'Approccio del Quadro Logico, definito sulla base delle competenze tecnico-professionali e/o istituzionali necessarie per raggiungerli. Una volta costruito l'Albero degli obiettivi, al fine di agevolare le scelte che saranno effettuate nella fase successiva di progettazione, si individuano in esso gli obiettivi che possono essere associati in aree o ambiti omogenei di intervento del progetto. In questo modo emergono, con maggiore chiarezza, le differenti tematiche affrontate nella fase di analisi e, quindi, i diversi attori e le competenze specialistiche che sono necessari per intervenire in ciascuna area.

Analisi degli attori

Vedi Analisi funzionale (Functional Analysis)

Analisi degli obiettivi

Processo analitico previsto nell'ambito dell'Approccio del Quadro Logico che permette di passare dalla descrizione della situazione negativa rappresentata nell'Albero dei Problemi, alla situazione positiva desiderata per il futuro, che viene rappresentata nell'Albero degli Obiettivi. Questo passaggio viene realizzato riformulando ciascun problema - situazione negativa attuale - nel corrispondente obiettivo, dove l'obiettivo descrive la situazione positiva futura.

Analisi dei problemi

Analisi strutturale delle situazioni negative che impediscono lo svolgersi di un processo di sviluppo, in cui si identificano gli ostacoli ritenuti dominanti e

prioritari dalle parti e si stabiliscono i rapporti causali. Essa rappresenta la base su cui avviene in seguito il lavoro di definizione dell'intervento progettuale. L'analisi dei problemi, secondo la metodologia dell'Approccio al Quadro Logico, è articolata in due parti distinte: l'identificazione e il chiarimento dei problemi e la loro gerarchizzazione in un diagramma di causa-effetto (Albero dei problemi).

Analisi funzionale - Functional Analysis - o Analisi degli attori

Analisi volta a identificare i diversi attori che è opportuno coinvolgere nel processo di progettazione di un intervento sulla base del contributo specifico che ognuno di essi può offrire. In particolare, essa permette di capire il tipo di contributo che ciascun attore può offrire (cioè che cosa può "dare" per il miglioramento della situazione di partenza) e l'interesse o il vantaggio che ricava da questo miglioramento (che cosa ne può "ricevere").

Approccio del Quadro Logico o LFA - Logical Framework Approach

Processo analitico che facilita, mediante l'adozione di una matrice, l'analisi sistematica degli elementi essenziali di un progetto ed evidenzia le relazioni causali che si ipotizzano tra questi. E' un metodo per progettare, gestire e valutare programmi e progetti ed implica l'analisi degli attori chiave, dei problemi, degli obiettivi, l'analisi della strategia di intervento, la preparazione del Quadro Logico, della tabella delle attività e delle schede di spesa.

Attività

Azioni che saranno realizzate nell'ambito del progetto per fornire i servizi necessari ai beneficiari o ad altri soggetti.

Attori chiave o stakeholders

Individui, gruppi di persone, istituzioni, imprese, organizzazioni che possono avere un interesse nel successo o nel fallimento di un determinato progetto o programma. Si tratta quindi di soggetti che direttamente o indirettamente, in modo positivo o negativo, possono influenzare o essere influenzati dal progetto o programma.

Ciclo di vita di un progetto

Insieme delle cinque fasi in cui si articola, in linea di massima, la "vita" di un progetto secondo il Project Cycle Management: Programmazione o Linee guida, Progettazione di massima o Identificazione, Progettazione esecutiva o Formulazione, Realizzazione/Attuazione dell'intervento progettuale, Valutazione ex-post.

Coerenza interna

Criterio, impiegato nell'ambito del Project Cycle Management, che indica in che misura il progetto è costruito in modo logico, cioè in che misura i legami logici tra i diversi elementi del progetto (attività, risultati, obiettivi) sono consistenti. La coerenza interna è massima quando le attività portano ai risultati desiderati e i risultati conducono agli obiettivi stabiliti.

Condizioni esterne

Obiettivi che, nell'Albero degli obiettivi utilizzato nell'ambito dell'Approccio del Quadro Logico, portano allo scopo del progetto, ma che non potranno essere raggiunti perché appartenenti ad ambiti di intervento su cui si è deciso di non intervenire per cui vengono semplicemente considerati "condizioni esterne".

Contributo

Apporto che ciascun attore chiave può offrire, nell'ambito dell'intero percorso di progettazione di un intervento, in termini di risorse umane, strutture fisiche/locali, attrezzature, informazioni, influenza politica, reti telematiche, contatti, competenze tecniche/specialistiche ecc..

EASW® (Workshop EASW) - European Awareness Scenario Workshop

Insieme di tecniche partecipative che hanno l'obiettivo di creare un ambiente favorevole al cambiamento, all'innovazione e alla creatività, facilitando le decisioni di gruppo attraverso l'interazione tra vari portatori d'interessi e di competenze. L'EASW si articola in diverse fasi, le prime preparatorie del vero e proprio Workshop EASW, durante il quale vengono elaborate visioni future e sviluppate idee e azioni. L'organizzazione e la gestione di un simile workshop richiede un grosso lavoro di squadra con molti attori e protagonisti, a cominciare dai partecipanti. Nell'EASW® sono previste due principali funzioni di facilitazione – il National Monitor e il Facilitatore di Gruppo (FG) - e due funzioni di supporto - l'Organizzatore Locale (OL) e l'Assistente di Gruppo (AG).

Entità

Argomento o tema sul quale si intende progettare. Definisce l'ambito in relazione al quale verrà svolto il lavoro di analisi dei problemi e la successiva ideazione del progetto.

Facilitatore

Colui che aiuta un gruppo ad essere più efficace. E' una persona "terza", neutrale e non esperta dei contenuti di cui si tratta, ma competente in termini di processi di gruppo. Un facilitatore ha il compito di aiutare un gruppo a progredire, a "vedere" meglio, tutti insieme, la situazione attuale e a chiarire il percorso che porterà il gruppo a una situazione che tutti considerano migliore in futuro. Il facilitatore non agisce come un tradizionale consulente, ma gestisce il lavoro di gruppo ponendo una serie di input o domande-chiave e garantendo che la discussione sia finalizzata ad un risultato ed effettuata con il contributo di tutti.

Fattibilità (studio o fase di)

In fase di progettazione esecutiva, lo studio verifica se il progetto è solido e se la probabilità che soddisfi i bisogni dei beneficiari siano reali. E' un esame critico di tutti gli elementi di un progetto, dai dettagli operativi agli aspetti tecnici, economici, ambientali e socioculturali.

Fonti di verifica

Fonti presso le quali reperire i dati e le informazioni relative agli indicatori oggettivamente verificabili. Esse devono esplicitare come e quando rilevare

gli indicatori previsti, quali soggetti ne saranno incaricati e a quali soggetti verrà resa disponibile l'informazione. Le fonti di verifica sono specificate nella matrice del Quadro Logico, nella colonna affianco a quella riservata agli indicatori oggettivamente verificabili, per ciascuno dei quattro livelli che insieme rappresentano la logica di intervento del progetto.

GOPP (Workshop GOPP) - Goal Oriented Project Planning

Metodo che facilita la pianificazione e il coordinamento di progetti attraverso una chiara definizione degli obiettivi e una visione sistemica dei problemi e possibili soluzioni. Consiste nel coinvolgimento degli attori chiave interessati all'intervento progettuale (in particolare i beneficiari) in incontri di analisi e progettazione di gruppo (Workshop GOPP), in concomitanza delle principali fasi del ciclo del progetto, per assicurare una dimensione di progettazione e gestione partecipativa degli interventi. Il GOPP è adatto a gestire in maniera partecipativa tutte le fasi nel ciclo di vita di un progetto (project cycle management): dalla fase di definizione di un progetto, quando è necessario convalidare lo stesso insieme alle parti in causa e introdurre eventuali modifiche o integrazioni fino alla riunione di valutazione conclusiva.

Indicatori oggettivamente verificabili

Unità di misura che consentono di controllare il raggiungimento o meno dei risultati, dello scopo e degli obiettivi generali del progetto in maniera operativa, sintetica ed attendibile. Essi forniscono la base per disegnare un sistema di monitoraggio e per valutare il progetto. Gli indicatori sono specificati nella matrice del Quadro Logico, necessariamente in termini di quantità, qualità e tempo, per ciascuno dei quattro livelli della Logica di intervento e anche per le ipotesi.

Interesse

Tornaconto specifico di ogni attore chiave a prendere parte al processo di progettazione di un intervento in quanto si aspetta di ricevere un vantaggio dal miglioramento della situazione iniziale. Riflettere sugli interessi può aiutare a comprendere 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.

Ipotesi

Fattori o condizioni esterni al progetto importanti per il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi del progetto. In pratica le ipotesi sono un elemento di rischio per il progetto, essendo probabili, ma non certe (sono ipotesi): se non si verificano il progetto rischia di non raggiungere i suoi obiettivi o i suoi risultati.

Logica di intervento

Parte essenziale del Quadro Logico, è articolata in quattro livelli di "obiettivi" (Obiettivi generali, obiettivo specifico, risultati e attività) individuati a partire dall'albero degli obiettivi e collocati nella prima colonna della matrice di progettazione. Tali livelli sono legati tra loro da un rapporto di causa-effetto in senso verticale, dal basso verso l'alto, secondo il quale le attività portano ai

risultati, i risultati conducono al raggiungimento dello scopo del progetto e lo scopo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi generali.

Matrice del Quadro Logico o LFM (Logical Framework Matrix)

Matrice di progettazione molto utile per definire in maniera chiara i diversi elementi di un intervento progettuale e per visualizzarli in modo efficace, favorendo quindi anche una riflessione comune sul progetto. Costituisce il risultato finale, il prodotto del processo analitico denominato Approccio del Quadro Logico o LFA (Logical Framework Approach).

Monitoraggio

Raccolta, analisi e uso sistematico ed esaustivo delle informazioni necessarie alla gestione e verifica dell'andamento del progetto e alla presa di decisioni adeguate.

Obiettivi generali

Benefici sociali e/o economici di lungo termine per la società in generale (non solo e non tanto quindi per i beneficiari di un determinato progetto) ai quali il progetto contribuirà: questi obiettivi non vengono raggiunti esclusivamente tramite il progetto ma con il contributo di altri interventi o progetti o programmi. Essi sono attinenti a diversi aspetti di carattere sociale ed economico, pertanto il singolo progetto potrà prevedere più obiettivi generali. E' importante sottolineare come il progetto non sia responsabile di raggiungere questi obiettivi generali (che ne costituiscono piuttosto la "giustificazione sociale").

Obiettivo specifico o scopo del progetto

Benefici o beneficio tangibile che i beneficiari otterranno mettendo a frutto i servizi che riceveranno nell'ambito del progetto. In particolare, lo scopo del progetto definisce l'aspetto o condizione della vita dei beneficiari che registrerà un miglioramento a seguito dell'utilizzo dei servizi forniti nell'ambito del progetto. Di norma, è opportuno che il progetto stabilisca un solo Obiettivo specifico. A differenza degli obiettivi generali, a cui il progetto può contribuire insieme ad altri fattori, il progetto è direttamente responsabile del raggiungimento dell'obiettivo specifico, la cui realizzazione determina l'efficacia del progetto stesso.

OST (Workshop OST) - Open Space Technology

Metodologia di facilitazione di gruppi di lavoro particolarmente adatta per aprire un confronto su questioni complesse per cui non esiste una soluzione univoca. L'elemento più rivoluzionario dell'Open Space è la semplicità del suo approccio. Mentre infatti la maggior parte delle metodologie partecipative è costruita su set di procedure codificate, pensate per aiutare i gruppi ad essere più produttivi, l'Open Space lascia liberi i partecipanti di lavorare come meglio credono, utilizzando le modalità di lavoro che ritengono più utili. Ciò perché il focus di questo approccio è sulle persone e sui processi che con il lavoro di gruppo si mettono in atto più che sulla bontà dei prodotti che un gruppo riesce a realizzare. I gruppi lavorano senza l'ausilio di un facilitatore, che deve essere il garante dello spazio aperto di discussione: deve essere immanente, cioè presente, ma invisibile ai partecipanti, che

devono trovare autonomamente il modo di portare avanti le discussioni.

Ownership

Appropriazione, senso di appartenenza ad un progetto da parte dei beneficiari e degli attori-chiave interessati.

PCM - Project Cycle Management

Termine usato per descrivere le attività di gestione e le procedure che portano alla formazione di decisioni seguite durante il ciclo di vita del progetto (inclusi compiti chiave, ruoli, responsabilità, documenti chiave e scelte decisionali). Nello specifico indica un insieme di concetti e di strumenti destinato a rendere più efficace, trasparente e partecipativo il lavoro "per progetti". Il PCM (in italiano Gestione del Ciclo del Progetto) aiuta a fare progetti migliori perché pone l'attenzione fin dalla fase di progettazione su fattori che determinano in modo rilevante la qualità dei progetti: la pertinenza, la coerenza interna e la sostenibilità.

Pertinenza

Criterio che determina in che misura la proposta progettuale risponde ai problemi specifici e reali dei destinatari o beneficiari identificati. L'idea di fondo che ispira il Project Cycle Management (PCM) è che sia opportuno predisporre sin dall'inizio proposte basate sui problemi dei destinatari o beneficiari degli interventi e, quindi, capaci di produrre un vero miglioramento nella vita di questi.

Precondizioni

Condizioni preliminari all'attuazione di un progetto il cui verificarsi è il necessario ed indispensabile presupposto al suo avvio.

Progettazione di massima (fase di)

Fase del ciclo di vita del progetto in cui i promotori definiscono un'idea - progetto, ancora non dettagliata, che contiene però gli elementi essenziali del progetto, con il consenso dei principali attori-chiave del settore o dell'area in cui il progetto intende intervenire. Per far ciò, il Project Cycle Management (PCM) prevede che venga utilizzata una metodologia di progettazione basata sullo strumento del Quadro Logico (Approccio del Quadro Logico).

Progettazione esecutiva (fase di)

Fase del ciclo di vita del progetto in cui vengono definiti, generalmente sulla base di uno studio di fattibilità, tutti gli aspetti di dettaglio della proposta progettuale (costi, timing delle attività, risorse umane ecc..).

Progetto

Insieme di interventi "integrati" o "multisetoriali" e "a più attori", vale a dire composti da azioni di natura diversa e ideati e portati avanti da un gruppo di enti e soggetti diversi (detti anche progetti "in partenariato"). Un progetto, in linea di massima, presenta le seguenti caratteristiche: è un insieme di attività che permette di raggiungere obiettivi chiari in un determinato arco di tempo, identifica e coinvolge, ove possibile, gli attori-chiave e i beneficiari sin dall'inizio, definisce

in modo preciso il meccanismo di gestione e di coordinamento, fissa criteri e strumenti per il monitoraggio e la valutazione, si inserisce all'interno di una politica, di un programma o, comunque, di una programmazione strategica.

Programmazione (fase di)

Fase del ciclo di vita del progetto in cui l'ente finanziatore, o l'organismo responsabile della programmazione strategica, stabilisce le caratteristiche fondamentali degli interventi che si realizzeranno. In alcuni casi (come nel caso di un singolo programma comunitario), la fase di programmazione ha come esito l'emanazione di un bando di gara.

Realizzazione dell'intervento progettuale (fase di)

Fase del ciclo di vita del progetto in cui, oltre alle azioni progettuali in quanto tali, si svolgono anche le attività di monitoraggio e di valutazione in itinere.

Risultati

Servizi che i beneficiari, o altri soggetti facenti parte del contesto specifico, otterranno a seguito delle attività realizzate nell'ambito del progetto. Essi definiscono cosa i beneficiari saranno in grado di fare, di sapere o di saper fare grazie alle attività del progetto.

Scheda di spesa

Budget del progetto.

Scopo del progetto

Vedi Obiettivo specifico

Sostenibilità

Criterio, impiegato nell'ambito del Project Cycle Management, che indica la capacità di un progetto di continuare a produrre benefici per i destinatari anche dopo la sua conclusione.

Stakeholders

Vedi Attori chiave

Valutazione ex - ante (Logical Framework Analysis)

Valutazione basata sul Quadro Logico che si effettua generalmente al termine della fase di progettazione di massima. La Logical Framework Analysis, uno dei principali strumenti del Project Cycle Management, oltre a fornire un giudizio sulla proposta esaminata, permette di identificare tutti quegli aspetti critici, quegli interrogativi, le 'questioni aperte' (inevitabili in fase di progettazione di massima) ai fini di un loro approfondimento nella fase successiva, quella di progettazione esecutiva. Seguendo la Logical Framework Analysis, per valutare una proposta progettuale vanno presi in considerazione i tre criteri impiegati dal Project Cycle Management: la pertinenza, la coerenza interna e la sostenibilità.

Valutazione ex - post (fase di)

Ultima fase del ciclo di vita di un progetto in cui si effettua una riflessione sui

risultati raggiunti dal progetto che dovrebbe indurre i responsabili della programmazione a definire programmi sempre migliori e fornire elementi utili per l'identificazione di ulteriori idee-progetto nell'ambito di quel programma.

Valutazione in itinere

Attività di valutazione realizzata con continuità a cadenza regolare in parallelo all'attuazione di un intervento/progetto. Altrimenti definita valutazione on going, è una valutazione di tipo continuativo ed è alimentata in maniera pressoché totale dalle informazioni e dai riscontri derivanti dal monitoraggio.

Valutazione intermedia

Attività di valutazione realizzata in corrispondenza del completamento della metà di un intervento/progetto. Altrimenti definita valutazione di medio termine, è una valutazione di tipo puntuale ed è alimentata (ma non in forma esclusiva) dalle informazioni e dai riscontri derivanti dal monitoraggio.