YWTS
2° INCONTRO AREA 1

Manuel Leiva Lopez

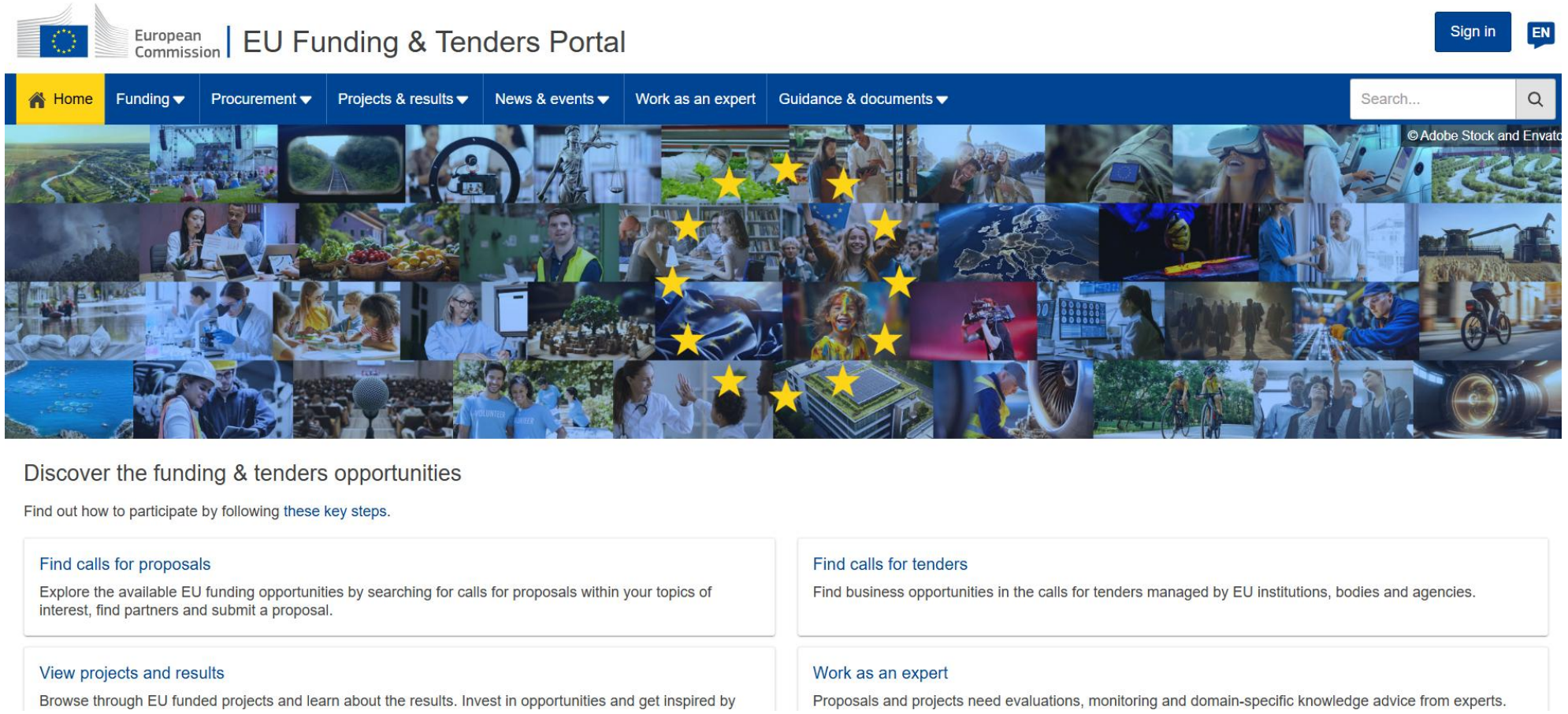
Cagliari

6 Marzo 2026

09:00 - 13:30

Sala Consiglio di Palazzo Regio. Piazza Palazzo, 1 Cagliari

DOVE ERAVAMO RIMASTI



Modalità di svolgimento incontri in presenza - Registro

Attività formative in presenza organizzate per aree territoriali

Modalità di firma (molto semplice):

- i partecipanti dovranno **aprire il** https://www.ywts.it/cagliari2
- **inserire i propri dati,**
- **firmare direttamente a schermo.**

  Tempo richiesto: **circa 15 secondi.**

Il PCM

Il **Project Cycle Management (PCM)** è uno strumento per la gestione del progetto che permette di passare dall'idea progettuale al risultato desiderato, attraverso 6 fasi:

- **Programmazione**
- **Identificazione**
- **Formulazione**
- **Finanziamento**
- **Realizzazione**
- **Valutazione**

Il PCM

A cosa serve il Project Cycle Management?

Per il progettista il PCM serve a sviluppare un'idea progettuale di qualità, dotata di una relazione efficace di causa-effetto tra le varie fasi che lo costituiscono e coerente con gli obiettivi della Commissione. Per il donatore invece, serve a stabilire un ciclo logico e funzionale che leghi tutte le varie fasi di definizione del bando.

Il PCM – Le fasi del PCM

- **Programmazione**: viene analizzato il contesto per identificare problemi, opportunità ed impedimenti che potrebbero essere affrontati, nel nostro caso, nell'implementazione di progetti di finanziamento europei
- **Identificazione**: vengono individuate e sottoposte ad analisilepossibiliazionida intraprendere e vengono formulate delle idee-progetto
- **Formulazione**: le idee-progetto giudicate pertinenti sono elaborate in piani di progetti operativi
- **Finanziamento**: le proposte sono esaminate dalle autorità competenti che decidono se finanziare o meno il progetto
- **Realizzazione**: il progetto viene implementato e monitorato
- **Valutazione**: viene valutato il progetto per stabilire quali obiettivi siano stati raggiunti e per identificare lezioni utili per il futuro

Il PCM – L'Approccio logico

- Il principale strumento usato per costruire la proposta di progetto durante le fasi di **identificazione** e **formulazione** è il ***Logical Framework* o LF** (Quadro Logico) che si inserisce all'interno del ***Logical Framework Approach o LFA***
- Vi sono due stadi fondamentali nel **LFA:**
  - La **Fase di Analisi** - la situazione esistente viene analizzata per sviluppare una immagine della "situazione desiderata futura" e selezionare le strategie che saranno applicate per conseguirla, attraverso il ***Goal Oriented Project Planning*** **(GOPP).**
  - La **Fase di Progettazione** - l'idea di progetto viene siluppata in dettagli operativi

FASE DI ANALISI - GOPP	FASE DI PROGETTAZIONE - LF
▪ Analisi delle problematiche	▪ *Logical Framework*
▪ Analisi degli obiettivi	▪ Tabelle delle Attività
▪ Analisi delle strategie	▪ Scheda di Spesa

Il progetto come processo di cambiamento



SWOT Analysis

- L'iniziativa è messa in relazione con l'ambiente. Le sue caratteristiche sono valutate come forze o debolezze. Nella prospettiva temporale considerata dal piano, l'ambiente presenterà opportunità e minacce.
  - **Punti di forza**: Quali sono le risorse della comunità? (**risorse da valorizzare e indicare nel budget**)
  - **Punti deboli**: Quali sono i limiti che impediscono lo sviluppo? (**indicano gli investimenti necessari e non sostituibili**)
  - **Opportunità**: Quali sono le occasioni che potrebbero provenire dal contesto locale? (**suggeriscono le strategie e le sinergie**)
  - **Minacce**: Quali sono i fattori esterni che potrebbero ostacolare lo sviluppo? (**suggeriscono le cautele da utilizzare rispetto ai rischi**)

Esempio analisi SWOT (Settore turismo)

Punti di Forza: • Presenza di collegamenti ferroviari e stradali adeguati • Ambiente naturale preservato e valorizzabile • ¡ Infrastrutture adeguate per la ricettività • Cultura aperta all'ospitalità • Presenza di tradizioni culturali forti, attrattive • Tradizioni eno-gastronomiche	**Punti di Debolezza**: • Debolezza della "rete" (operatori, enti preposti al coordinamento) • Assenza di politiche di marketing integrato • Assenza di attività volte al posizionamento, alla distintività • Assenza di strutture ricettive adeguate (soprattutto extra-alberghiere) • Assenza di circuiti turistici organizzati
Opportunità: • Tendenziale aumento della domanda di turismo rurale ed alternativo • Politiche di sostegno allo sviluppo del settore • Intensi flussi turistici in aree vicine	**Minacce**: • Concorrenza del prodotto turistico "globalizzato" • Effetto di cannibalizzazione causato da vicini poli turistici "forti" (rapporti di forza centro-periferia)

Il quadro logico (logical framework o logframe)

- E' uno strumento fondamentale del project management, è una matrice che riassume la logica del progetto e le scelte fondamentali da effettuare

- Permette di identificare come dalle attività si raggiungono i risultati attesi e l'obiettivo specifico

- Permette di verificare come l'obiettivo specifico contribuisca al perseguimento dell'obiettivo generale che lo ha generato

- Si utilizza generalmente all'inizio del project cycle management, in particolare nella fase di identificazione (ma può essere utilizzata in tutte le fasi del ciclo di vita del progetto) e sintetizza in modo razionale e sistematico tutta la struttura dell'iniziativa che si vuole realizzare

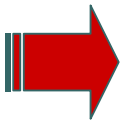
LFA (Logical Framework Approach)– Dall'idea al progetto

i

IDEA PROGETTUALE

DESCRIZIONE SINTETICA DI:

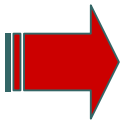
- **COSA FARE**
- **PERCHE'**
- **DOVE**
- **QUANDO**
- **CON CHI**



LOGFRAME

DESCRIZIONE SINTETICA DI:

- **OBIETTIVO GENERALE**
- **OBIETTIVO SPECIFICO**
- **RISULTATI ATTESI**
- **ATTIVITA' NECESSARIE**



DISEGNO TECNICO

DESCRIZIONE ANALITICA:

- **BANDO IN CUI SI COLLOCA**
- **ARTICOLAZIONE DI ATTIVITA' FINALIZZATE**
- **ARCO TEMPORALE**
- **BUDGET**

La matrice del Quadro logico

- **OBIETTIVI GENERALI**: sono gli interessi di portata più generale, rispetto agli obiettivi del Progetto. Quest'ultimo fornisce un contributo al loro raggiungimento
- **OBIETTIVO SPECIFICO**: sono gli obiettivi che caratterizzano in via esclusiva il Progetto
- **RISULTATI**: ciò che si ottiene, di materiale e non, attraverso lo svolgimento delle attività del Progetto
- **ATTIVITA'**: sono le attività e gli step necessari per la produzione dei risultati attesi ed il raggiungimento degli obiettivi del Progetto
- **INDICATORI VERIFICABILI**: specificazioni qualitative equantitative di obiettivi generali, obiettivi specifici e risultati
- **FONTI DI VERIFICA**: le fonti e la forma delle informazioni relative agli indicatori (sempre in relazione a obiettivi generali, obiettivi specifici e risultati)
- **PRE-CONDIZIONI**: sono i fattori che sono fuori dal controllo del Progetto, i quali determinano la realizzazione degli obiettivi generali, degli obiettivi specifici, dei risultati e delle attività

Analisi dei problemi

‘

- Consiste in una identificazione dei problemi che esistono in una determinata situazione o, per meglio dire, relativamente all’entità prescelta. E’ importante chiarire i due termini-chiave che si usano in questa fase di analisi:
  - un **problema** è una situazione attuale negativa,
  - un **obiettivo** è una situazione positiva futura.
- Può accadere che i problemi siano formulati:
  - in forma positiva (es., "il problema è trovare forme efficaci di …”, o “il problema è il coordinamento"),
  - di "mancanza" di una certa soluzione (es. "mancanza di strutture di supporto per.."); **questo l’errore più tipico che una progettazione effettuata da un esperto** può comportare poiché si è portati, in modo naturale, a “vedere” subito la soluzione piuttosto che le cose negative; “mancanza di ..”, carenza di …” o assenza di …” sono dunque “soluzioni assenti” e possono a volte costituire un freno a una analisi più oggettiva dei problemi della realtà

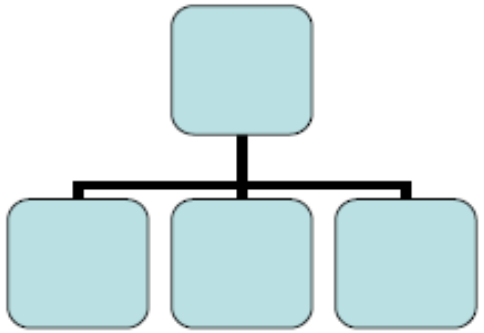
Albero dei problemi

Un Albero dei Problemi è una semplice rappresentazione grafica dei problemi in un ordine gerarchico.

Rappresenta i problemi individuati, in ordine gerarchico.

Per elaborare il diagramma occorre anzitutto identificare i diversi problemi, sceglierne uno da cui partire (attraverso la tecnica del brainstorming), poi individuarne un secondo in relazione al primo e indicare se esso sia:

- ► CAUSA del primo, nel qual caso si pone ad un livello inferiore
- ► EFFETTO del primo, nel qual caso si pone ad un livello superiore
- ► NE' CAUSA, NE' EFFETTO, nel qual caso si pone su un piano parallelo



Albero dei problemi

PRIMA COSA

IDENTIFICARE IL PROBLEMA DA CUI PARTIRE

SUCCESSIVAMENTE

SI INDIVIDUA POI UN SECONDO PROBLEMA IN RELAZIONE AL PRIMO E SI DEFINISCE SE ESSO SIA:

- **CAUSA DEL PRIMO: nel qual caso è posto graficamente ad un livello inferiore**
- **EFFETTO DEL PRIMO: nel qual caso è posto graficamente ad un livello superiore**
- **NÉ CAUSA NÉ EFFETTO: nel qual caso si pone sullo stesso piano.**

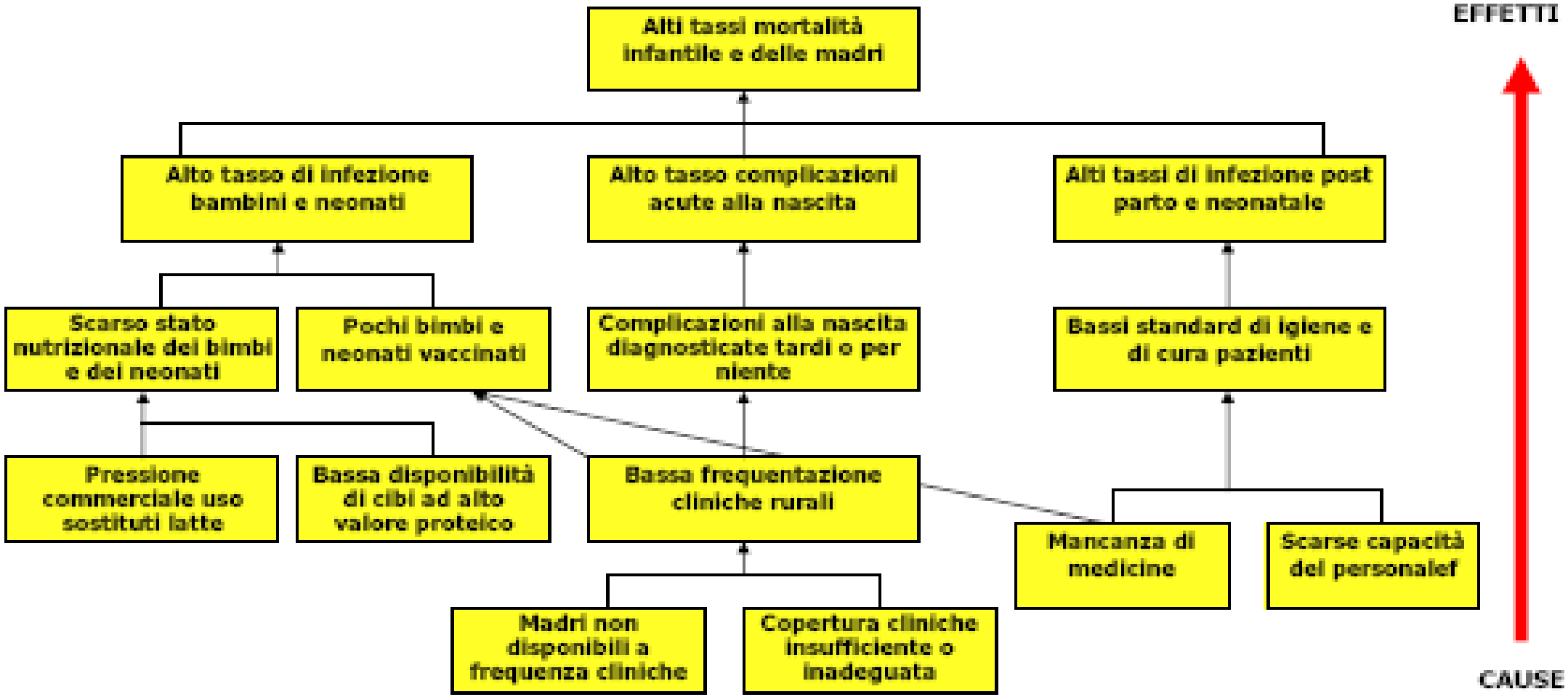
I PROBLEMI debbono essere:

- Reali e oggettivi (non basati su opinioni e dimostrabili);
- Espressi in termini negativi e chiari a tutti;
- Specifici e non di carattere generale

Sequenza per la costruzione di un albero dei problemi

1. Analizzare liberamente tutti i problemi considerati **priorità**
2. Fra i problemi elencati, si sceglie, attraverso un momento di discussione collettiva, un problema da cui iniziare il processo (starter problem)
3. Si esaminano i problemi correlati al problema di partenza
4. Si inizia a stabilire una **gerarchia di causa ed effetto**: le cause del problema di partenza vengono posizionate sotto, gli effetti negativi del problema, scritti sopra
5. Tutti i rapporti di **causa ed effetto** vengono segnalati con frecce e si evidenziano i legami principali
6. Si revisiona il diagramma e se ne verifica la completezza cercando di comprendere se qualche problema importante è rimasto fuori dall'elenco e si procede ad eventuali integrazioni
7. Si producono delle copie che vengono distribuite fra i partecipanti per ulteriori commenti.

Esempio di albero dei problemi



Costruzione di un albero dei problemi. Attenzione!!!

i

- **Fare attenzione all'identificazione del Problema:** Es: "Nel FVG la bassa copertura vaccinale nei pazienti con Malattie Croniche è imputabile alla scarsa capacità degli operatori di dare informazioni corrette e complete ai pazienti"……

- **Evitare affermazioni generiche:** tipo "scarse capacità di gestione" (troppo generico, può indicare gestione finanziaria, operativa, etc)

- **Evitare di formulare i problemi usando l'espressione "assenza di"** (es: "assenza di formazione adeguata del personale"; non descrive adeguatamente il problema specifico)

Attenzione!!!

L'ERRONEA IDENTIFICAZIONE DEI PROBLEMI PORTA AD OBIETTIVI NON CHIARI E DI CONSEGUENZA AD ATTIVITÀ NON MIRATE A RISOLVERE IL PROBLEMA NELLA SUA COMPLESSITÀ.

l'albero dei problemi:

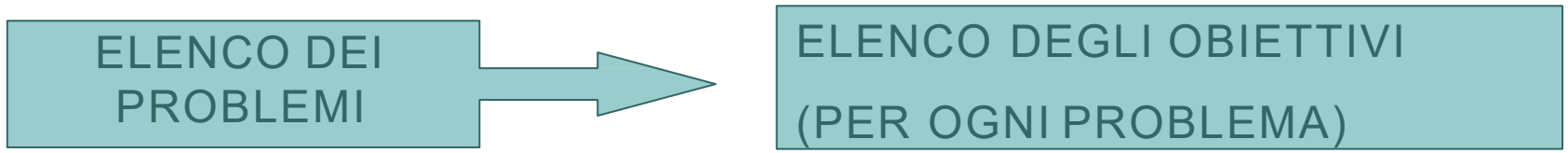


….e, di conseguenza, l'albero degli obiettivi



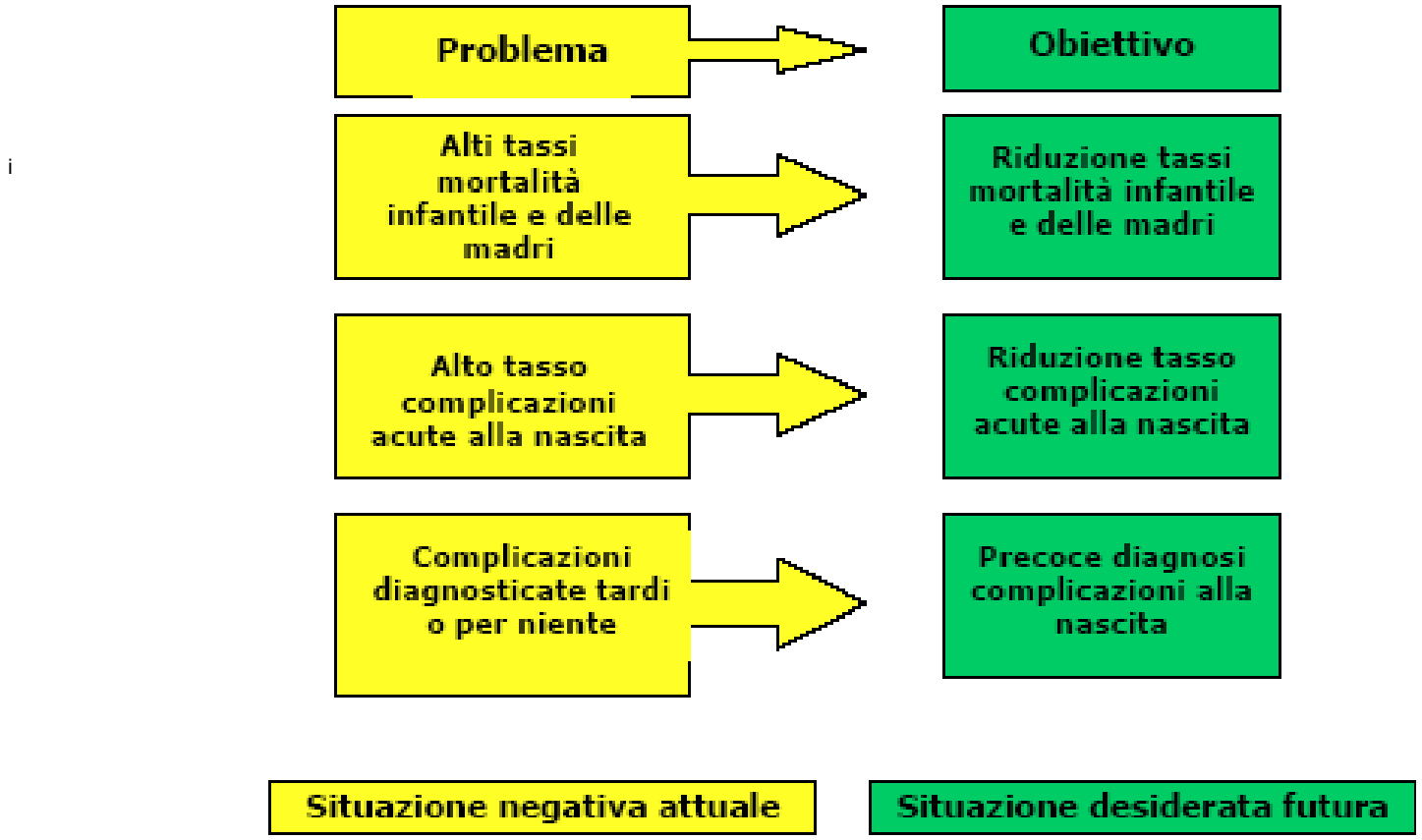
Trasformare i problemi in obiettivi

L'ALBERO DEGLI OBIETTIVI PUO' ESSERE CONSIDERATO LA FACCIA POSITIVA DELL'ALBERO DEI PROBLEMI

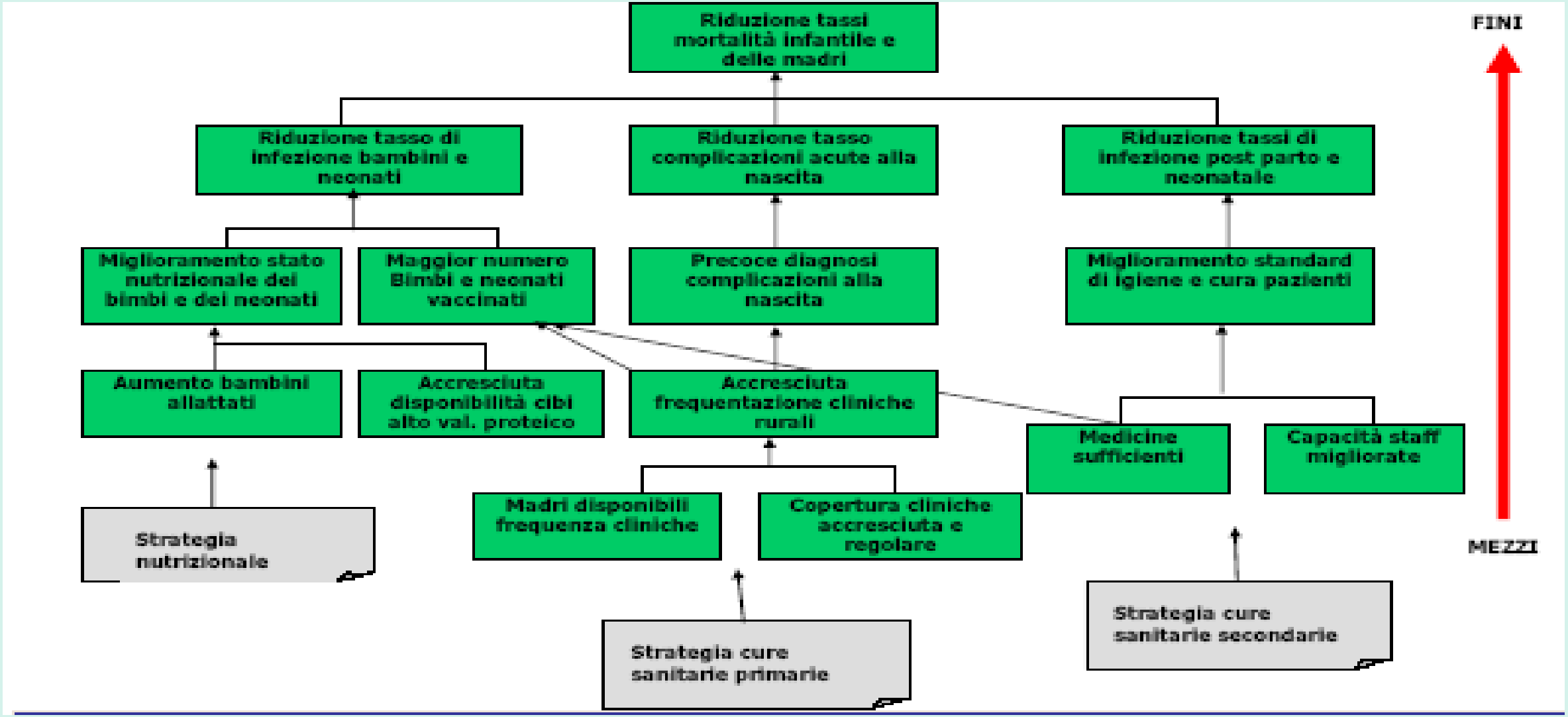


RISPECCHIA LO **SCENARIO DESIDERATO** DOPO L'ATTUAZIONE DEL PROGETTO

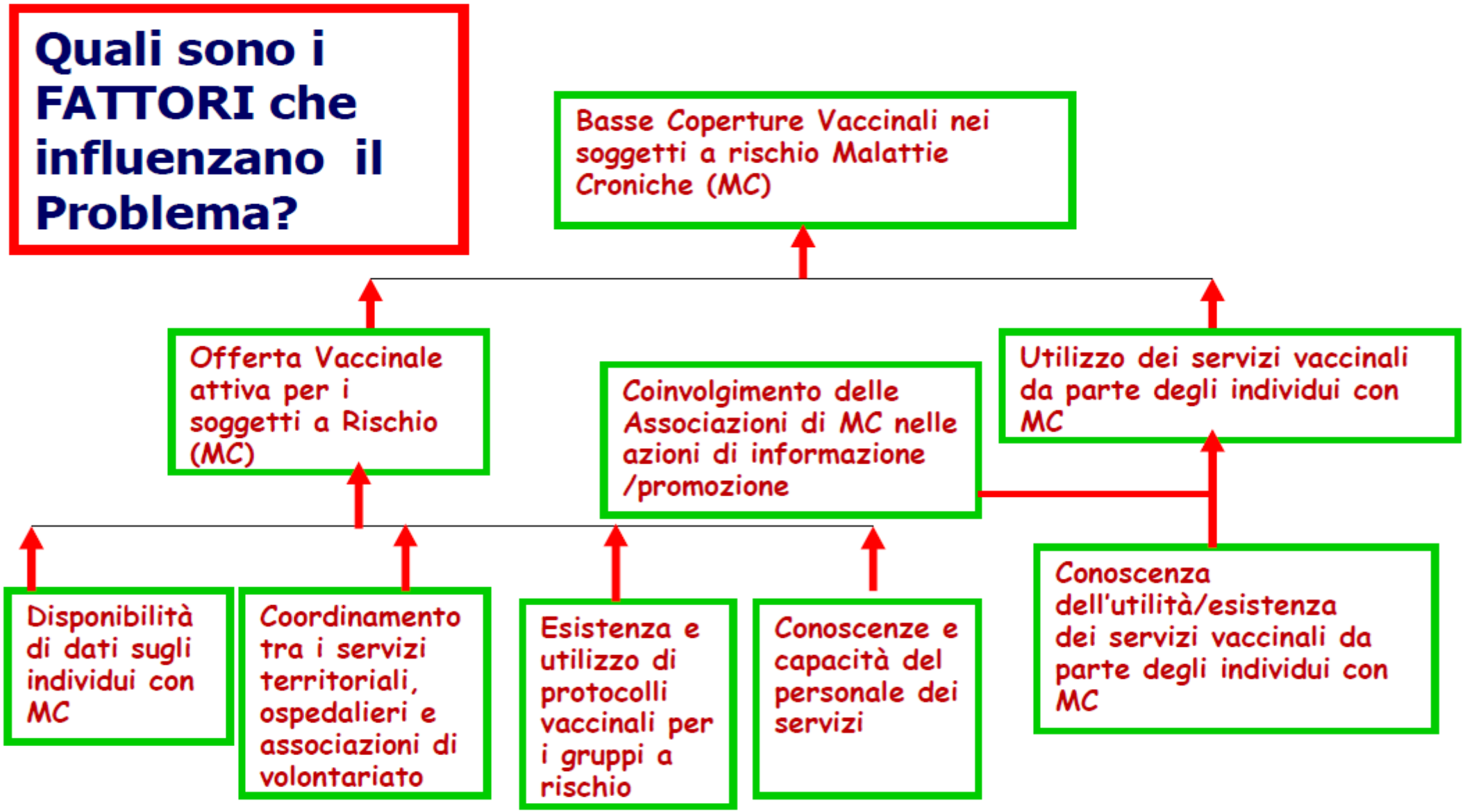
Esempio di trasformazione problemi/obiettivi



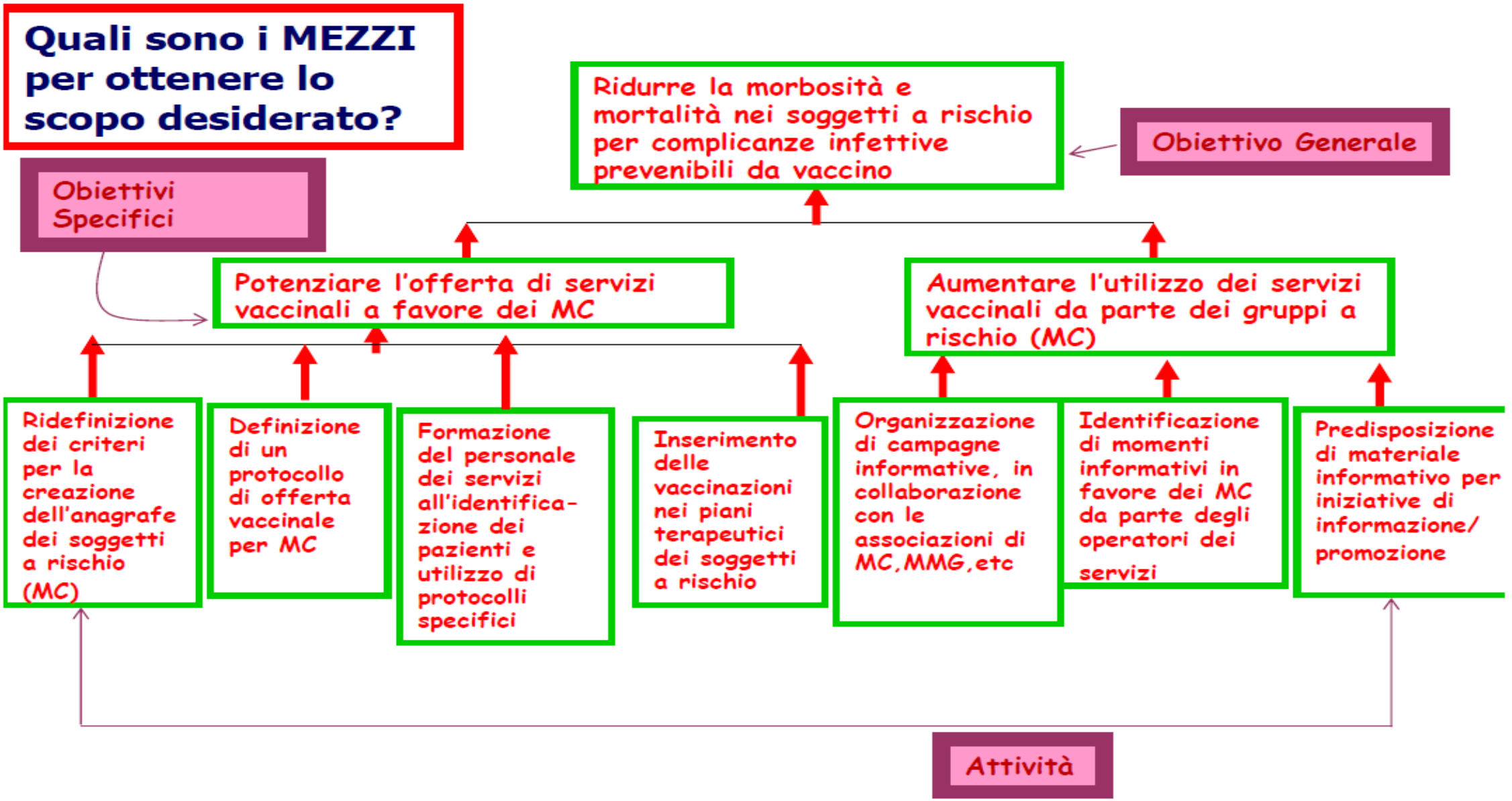
Esempio albero degli obiettivi



Esempio di albero dei problemi



Esempio albero degli obiettivi



Formulare Correttamente gli Obiettivi

Obiettivo Generale:

1. Verbo: Ridurre…. (potenziare, migliorare, sviluppare…)
2. Oggetto dell'azione: la morbosità e mortalità nei soggetti a rischio per complicanze infettive prevenibili da vaccino

Ridurre la morbosità e mortalità nei soggetti a rischio per complicanze infettive prevenibili da vaccino

Obiettivo Specifico

1. Verbo: Potenziare
2. Oggetto dell'azione: l'offerta di servizi vaccinali a favore dei malati cronici (MC)…..

Potenziare l'offerta di servizi vaccinali a favore dei malati cronici, mediante una migliore identificazione dei gruppi a rischio e la definizione di percorsi assistenziali specifici

Formulare Correttamente gli Obiettivi

OBIETTIVO SPECIFICO

- Potenziare l'offerta di servizi vaccinali a favore dei malati cronici…

ATTIVITÀ

- Formazione e aggiornamento del personale dei servizi all'identificazione dei pazienti e all'utilizzo di protocolli specifici

RISULTATI ATTESI

- Aumentata conoscenza e applicazione del protocollo da parte di MMG, PLS, Specialisti, altri

Errori più diffusi nella formulazione di Obiettivi, Attività e Risultati Attesi

- **Obiettivi troppo prolissi o troppo sintetici**
- **Vengono indicate le Attività al posto degli Obiettivi.**
- **Si confondono le Attività e i Risultati Attesi**

- Formare il personale dei servizi all'utilizzo del protocollo vaccinale per MC (**Attività**)
- Migliorare conoscenze e capacità del personale dei servizi all'applicazione del protocollo vaccinale (**Obiettivo**)

- Elaborazione e condivisione di un protocollo di offerta vaccinale tra MMG, PLS, specialisti, centri di riferimento per MC (**Attività**)
- Protocollo di offerta vaccinale elaborato e condiviso tra MMG, PLS, Specialisti, altri (**Risultato atteso**)

Formulare i Risultati Attesi e le Attività: Un Esempio

Obiettivo Specifico 1: Potenziare l'offerta di servizi vaccinali a favore dei malati cronici (MC), mediante una migliore identificazione dei gruppi a rischio e la definizione di percorsi assistenziali specifici **Risultati attesi**	
R1	• Disponibilità di un'anagrafe dei soggetti con MC
R1	•Protocollo di offerta vaccinale elaborato e condiviso tra MMG, PLS, Specialisti, Altri
R1	•Aumentata conoscenza e applicazione del protocollo: MMG, PLS, Specialisti, Altri

Attività	
A1	1.1 Ridefinizione dei criteri per la creazione dell'anagrafe dei soggetti a rischio (MC)
A2	1.2 Definizione e formalizzazione di un protocollo di offerta vaccinale tra MMG, PLS, specialisti, centri di riferimento per MC
A3	1.3 Formazione e aggiornamento del personale dei servizi all'identificazione dei pazienti e all'utilizzo dei protocolli specifici
A4	1.4 Inserimento delle vaccinazioni nei piani terapeutici dei soggetti a rischio (offerta attiva) (eg: durante le dimissioni ospedaliere)

Formulare i Risultati Attesi e le Attività: Un Esempio

Obiettivo Specifico 2: Aumentare l'utilizzo dei servizi vaccinali da parte dei gruppi a rischio (Malattie Croniche-MC), mediante azioni di informazione e promozione da parte degli operatori dei servizi e delle Associazioni di MC	
Risultati attesi	
R2	•Aumentate conoscenze e utilizzo delle vaccinazioni da parte dei MC
R2	•Incremento degli operatori dei servizi (MMG, PLS, Altri), coinvolti nell'informazione a MC
R2	•Incremento delle associazioni di MC coinvolte nelle azioni di promozione/educazione

Attività	
A2	Organizzazione di campagne informative, in collaborazione con le associazioni di MC, MMG, e Altri
A2	Identificazione dei momenti informativi in favore dei MC da parte degli operatori dei servizi
A2	Predisposizione di materiale informativo per iniziative di informazione/promozione a livello regionale e locale

LFA – Indicatori

- Specific - in riferimento all obiettivo che intendono misurare
- Measurable – sia qualitativamente che quantitativamente
- Available –ad un costo accettabile
- Rilevante – informazioni utili alla gestibilità
- Time-bound – risultati attesi/obiettivi target raggiunti

LFA – Indicatori

- È spesso utile includere più di un indicatore per fornire un quadro completo dei cambiamenti previsti dalla realizzazione del progetto. Bisogna però allo stesso tempo evitare la trappola dei troppi indicatori, che comporterebbe un aumento del lavoro necessario, dei costi della raccolta, della registrazione e dell'analisi dei dati
- Gli indicatori saranno ulteriormente specificati nella fase di Realizzazione quando saranno disponibili informazioni aggiuntive. La specificità degli indicatori permetterà poi un Monitoraggio

LFA– *Indicatori*

Obiettivo Specifico: Donne inserite nel mercato del lavoro

Specificità degli indicatori:

- **Qualità** (che cosa descrive): aumento del tasso di occupazione …
- **Gruppo destinatario** (chi): …delle donne …
- **Luogo** (dove): …nei paesi delle aree di difficile accessibilità…
- **Quantità** (quanto): …dal 40 al 50%…
- **Tempo** (in quanto tempo): …entro 3 anni.

Indicatori oggettivamente verificabili

- Descrivono gli obiettivi del progetto in termini oggettivamente misurabili
- Si applicano all'obiettivo specifico e ai risultati (non alle attività, per le quali si indicano nel LFi mezzi necessari)
- Permettono di
  - Verificare la coerenza e la correttezza della logica di intervento
  - Monitorare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi

LFA– *Fonti di verifica*

- Quando si formulano gli indicatori è necessario specificare le fonti d'informazione e i mezzi di raccolta dati, per calcolare se gli indicatori siano convenientemente misurabili in termini di tempo, impegno e costi necessari
- Definiscono:
  - Il formato (come l'informazione viene resa disponibile: es. registri…)
  - L'origine (chi fornisce l'informazione)
  - La tempistica (ogni quanto l'informazione viene fornita)
- Possono essere:
  - Interne al progetto (es. *report*, contabilità di progetto, dati di progetto)
  - Esterne al progetto
- Le fonti esterne al progetto devono essere valutate in termini di accessibilità, affidabilità, rilevanza e dovrebbero essere accessibili a bassi costi.

LFA *esempi di condizioni di sostenibilità*

- Sostegno alle Politiche, ovvero la durata del sostegno da parte del governo con cui si collabora per la continuazione dei servizi forniti dal progetto.
- Tecnologie Appropriate, ovvero la sicurezza che si possa continuare ad utilizzare le nuove tecniche e tecnologie introdotte nel corso del progetto, che esista la disponibilità di pezzi di ricambio, che ci siano sufficienti regolamenti di sicurezza, che le tecnologie siano appropriate alle capacità locali di operazione e mantenimento.
- Capacità Istituzionale e Imprenditoriale, ovvero se esista la capacità e la volontà da parte delle agenzie che realizzano il progetto di continuare a fornire i servizi.
- Fattibilità Economica e Finanziaria, ovvero se i benefici superino i costi e se il progetto rappresenti un investimento fruttuoso a lungo termine.
- Questioni Socioculturali e di Genere che hanno influenza sulla motivazione e sulla partecipazione, ovvero il grado in cui siano stati considerati i bisogni dei gruppi destinatari

Descrizione	Indicatori	Fonti di verifica	Ipotesi
OBIETTIVO GENERALE: (interesse di portata generale) es. l'impatto positivo a lungo termine che il progetto contribuirà a generare.	Modalità di misurazione del raggiungimento dell'obiettivo generale	La provenienza e il metodo di raccolta delle informazioni riguardanti l'obiettivo generale.	
OB. SPECIFICO: (caratterizza in via esclusiva il progetto) es. i benefici che i destinatari del progetto otterranno a seguito del raggiungimento dei risultati.	Modalità di misurazione del raggiungimento dello scopo.	La provenienza e il metodo di raccolta delle informazioni riguardanti il raggiungimento dello scopo.	Condizioni che permettono il raggiungimento dell'obbiettivo specifico una volta realizzato lo scopo.
ATTIVITA': Realizzazione dei compiti al fine di produrre i risultati desiderati	Attività di misurazione (suggerimento :accorta indicazione di possibili rischi e correttivi)	Indicatori chiari e misurabili	Condizioni che permettono il raggiungimento dei risultati a seguito della corretta esecuzione delle attività
RISULTATI: prodotti o servizi tangibili realizzati a seguito di ogni attività.	Modalità di misurazione del raggiungimento dei risultati.	La provenienza e il metodo di raccolta delle informazioni riguardanti risultati	Condizioni che permettono il raggiungimento dello scopo una volta realizzati i risultati.

ESERCITAZIONE IN GRUPPI DI LAVORO

Logica dell'intervento	*Indicatori verificabili*	*Fonti di verifica*	*Condizioni*	
Obiettivo generale: il contributo del progetto a un obiettivo globale di natura sistemica e politica	*Come misurare il raggiungimento dell'Obiettivo generale (qualità, quantità, tempi, punto di partenza e arrivo)*	*Come, quando, da chi e da quali fonti vengonoraccolte le informazioni relative agli indicatori*	*n.d.*	*Generale*
Obiettivo specifico: la natura del beneficio del progetto per i gruppi target	*Come sopra (relativo all'Obiettivo specifico)*	*Come sopra*	*Se l'Obiettivo specifico è raggiunto, quali condizioni esterne devono verificarsi per raggiungere l'Obiettivo generale?*	
Risultati attesi: prodotti o servizi tangibili realizzati nell'ambito del progetto	*Come sopra (relativo ad ogni singolo Risultato atteso)*	*Come sopra*	*Se i Risultati attesi sono raggiunti, quali condizioni esterne devono verificarsi per raggiungere l'Obiettivo specifico?*	*Particolare*
Attività: azioni specifiche necessarie per realizzare i risultati	*Risorse necessarie alla realizzazione dell'attività*	*(Relativi Costi)*	*Se le Attività sono realizzate, quali condizioni esterne devono verificarsi per raggiungere i Risultati attesi?*	