

**Project Management e  
Project Cycle Management**

**Mauro Frongia**

# UN PROGETTO, PER ESSERE REALIZZATO, HA NECESSITA' DI UN **COMMITTENTE**, DI UN **PROJECT MANAGER E DI UN GdL**

## RESPONSABILITA' DEL COMMITTENTE

### **ORIENTAMENTO STRATEGICO E GUIDA ALLA SUPERVISIONE**

- Giustifica l'esigenza dei risultati
- Sviluppa ed implementa i piani strategici generali ed i piani di progetto
- Approva obiettivi tecnici, budget e scadenze
- Elabora e applica politiche e procedure che favoriscono la conduzione efficace
- Definisce la strategia di esecuzione (chi partecipa al Progetto, con quali autorità e responsabilità, in quali fasi, etc...)
- Fornisce adeguati sistemi informativi
- Valuta la performance
- Prende decisioni e dà approvazioni tempestive

### **FORNISCE RISORSE ADEGUATE**

- Procura con tempestività i finanziamenti, le persone e le altre risorse secondo il Piano approvato
- Effettua la supervisione continua dell'impiego delle risorse, al fine di tenere il Progetto entro i costi, se necessario pianificando, riallocando e riprogrammando secondo le esigenze contingenti

### **ASSICURA IL SISTEMA DELLE NORMATIVE E DEI VINCOLI**

- Procura l'adeguamento sollecito alle disposizioni legislative e normative

# RESPONSABILITA' DEL PROJECT MANAGER

## 1. CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

- Pianificare
- Organizzare
- Reperire il Personale
- Dirigere e Controllare il Progetto

## 2. ORGANIZZARE E DEFINIRE LE RESPONSABILITA'

- Definire con chiarezza responsabilità di tutti i partecipanti
- Individuare il Committente

## 3. PIANIFICARE E CONTROLLARE IL PROGETTO

- Sistemi di prevent. e controllo costi
- Sviluppare S.I.M.
- Approvare decisioni

## 4. ADEMPIERE ALLE PROCEDURE FORMALI

- Programmare garanzia della qualità indipend.
- Istituire programma che rispetti impegni con le autorità

## 5. VALUTARE E DIRIGERE L'ESECUZIONE DEL PROGETTO

- Identificare scostam. con cadenza regolare
- Avviare azioni correttive o aggiornare obiettivi

## SINTOMI E CAUSE PROBABILI DI SCARSA PERFORMANCE NEI PROGETTI

### SINTOMI

- **RITARDI** NEI COMPLETAMENTI
- **COSTI** TROPPO ELEVATI
- **TURNOVER** ELEVATO NELLO STAFF DI PROGETTO
- **DUPLICAZIONE** DEGLI SFORZI
- **ECCESSIVO COINVOLGIMENTO** DELL'ALTA DIREZIONE

### CAUSE

- I PROCESSI DA GESTIRE SONO **FRAMMENTATI** (es: sviluppo e lancio del prodotto)
- SONO IN CORSO **TROPPI PROGETTI**
- PIANIFICAZIONE **"STARATA"**
- NON C'E' UN **RESPONSABILE** OPPURE C'E', MA E' **IRRESPONSABILE**
- **PIANIFICAZIONE E CONTROLLO** NON INTEGRATI
- ETC....

**PER OTTENERE IL SUCCESSO, UN PROGETTO  
DEVE ESSERE *RIFERITO AL SUO CONTESTO***

**NESSI SUL PIANO ORGANIZZATIVO**

- COMITATI GUIDA
- PRINCIPALI SOGGETTI ESTERNI NEL CONSIGLIO DIRETTIVO
- COMITATI AD HOC PER IL COORDINAMENTO O LA GESTIONE
- RESPONSABILI PER IL COLLEGAMENTO CON STAKEHOLDERS

**NESSI SUL PIANO OPERATIVO**

***soggetti esterni***

- INVITO A PARTECIPARE A RIUNIONI DI VALUTAZIONE STATO AVANZAM.
- INVITO A VISITARE SEDI E CANTIERI DEL PROGETTO
- FORNIRE DOCUMENTAZIONE

***aspetti esterni***

- CURARE TUTTI I PRINCIPALI ASPETTI FORMALI
- PREDISPORRE SISTEMI DI REPORTING
- PREDISPORRE SISTEMI PER IL MONITORAGGIO

## CARATTERISTICHE PERSONALI DEL BUON *PROJECT MANAGER*

- **FLESSIBILITA'** E SPIRITO DI **ADATTAMENTO**
- PREDISPOSIZIONE ALL'**INIZIATIVA** ED ALLA **LEADERSHIP**
- **AGGRESSIVITA'**, FIDUCIA IN SE STESSO, CAPACITA' DI **PERSUADERE** E FACILITA' DI PAROLA
- **AMBIZIONE**, CAPACITA' DI **COMUNICARE** E **COORDINARE**
- VASTITA' DI **INTERESSE PERSONALE**
- **PRESENZA**, **ENTUSIASMO**, **IMMAGINAZIONE** E **SPONTANEITA'**
- CAPACITA' DI EQUILIBRARE **SOLUZIONI TECNICHE** CON CONSIDERAZIONI DI **COSTI, TEMPI E FATTORI UMANI**
- CAPACITA' DI DISCIPLINARE ED **ORGANIZZARE** IL PROPRIO LAVORO
- DOTI DI **GENERALISTA** PIUTTOSTO CHE DI SPECIALISTA
- ATTITUDINE ALLA **PIANIFICAZIONE** E **CONTROLLO**
- CAPACITA' DI **INDIVIDUARE PROBLEMI**
- PROPENSIONE A **PRENDERE DECISIONI**
- CAPACITA' DI **ORGANIZZARE** IN MODO EQUILIBRATO IL PROPRIO TEMPO

## **PERCHE' NASCE IL PCM?**

- **PER MIGLIORARE LA QUALITA' DEI PROGETTI**
- **PER FACILITARE LA PARTECIPAZIONE DEI DIVERSI ATTORI**
- **PER SOSTENERE IL PRINCIPIO E LA PRATICA DI UNA PROGRAMMAZIONE PER OBIETTIVI DERIVANTI DA PROBLEMI REALI**

**NON SI DOVREBBE, INFATTI, PARTIRE  
DA CIO' CHE SI VUOLE FARE (=ATTIVITA')  
MA DAI PROBLEMI DA RISOLVERE  
E, QUINDI, DAGLI OBIETTIVI**

# PROJECT CYCLE MANAGEMENT (PCM)

**IL PCM E' L'INSIEME DELLE ATTIVITA' DEDICATE ALLA GESTIONE ED ALLE PROCEDURE DECISIONALI UTILIZZATE DURANTE IL CICLO DI VITA DI UN PROGETTO**

## Il Ciclo del Progetto





## **CICLO DI PROGETTO**

- **LA SEQUENZA DELLE FASI DELLA SUA VITA:  
DALL'IDEA INIZIALE AL SUO COMPLETAMENTO**

**GRAZIE ALLA SUA LOGICA FACILITA:**

- **LA CONSULTAZIONE DEI PORTATORI DI INTERESSI  
(STAKEHOLDERS)**
- **L'INDIVIDUAZIONE DEI BISOGNI LEGATI AL PROGETTO**
- **LA CONDIVISIONE DELLE DECISIONI CHIAVE IN  
CIASCUNA FASE**

## **PROJECT CYCLE MANAGEMENT (PCM)**

- **E' UNA METODOLOGIA UTILIZZATA PER GESTIRE LE FASI DEL CICLO DI VITA DI UN PROGETTO**
- **BASATA SU PRINCIPI, TECNICHE E STRUMENTI DEL LOGICAL FRAMEWORK APPROACH (LFA)**

## **LOGICAL FRAMEWORK APPROACH (LFA)**

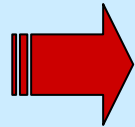
- **UN SET DI STRUMENTI CONCETTUALI ED OPERATIVI PER LA PROGETTAZIONE E LA VALUTAZIONE DI UN PROGETTO**
- **UN PROCESSO ANALITICO PER FACILITARE LA PROGETTAZIONE PARTECIPATA PER OBIETTIVI**
- **UN PRODOTTO, UNA MATRICE: IL QUADRO LOGICO O LOGFRAME (LOGICAL FRAMEWORK)**

## LFA: DALL'IDEA AL PROGETTO

### IDEA PROGETTUALE

DESCRIZIONE  
SINTETICA DI:

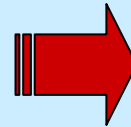
- COSA FARE
- PERCHE'
- DOVE
- QUANDO
- CON CHI



### LOGFRAME

DESCRIZIONE  
SINTETICA DI:

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



### DISEGNO TECNICO

DESCRIZIONE  
ANALITICA:

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

## **QUADRO LOGICO O LOGFRAME**

- **UNA MATRICE CHE RIASSUME LA LOGICA DEL PROGETTO E LE SCELTE FONDAMENTALI DA EFFETTUARE**
- **PERMETTE DI VERIFICARE COME DALLE ATTIVITÀ SI RAGGIUNGONO I RISULTATI ATTESI E L'OBIETTIVO SPECIFICO**
- **PERMETTE DI VERIFICARE COME L'OBIETTIVO SPECIFICO CONTRIBUISCE AL PERSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO GENERALE CHE LO HA GENERATO**

# L'APPROCCIO LOGICAL FRAMEWORK (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

Deduci



**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

Specifica e rendi  
operativo



**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 (GANTT – PERT – WBS – WORK PACKAGES)



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

## **LA FASE DI ANALISI**

**DATI, IL PIU' POSSIBILE OGGETTIVI, RELATIVI A:**

- **QUADRO PROGRAMMATICO E LEGISLATIVO DI RIFERIMENTO**
- **SISTEMA SOCIO-ECONOMICO E TERRITORIALE, SUA EVOLUZIONE**

**E**

- **VALUTAZIONE DELLE CRITICITÀ, DEI RISCHI E DELLE OPPORTUNITÀ CHE POTRANNO INFLUENZARE IL PROGETTO**

**ESEMPI:**

**ANALISI SWOT: ANALISI DI CONTESTO**

**ANALISI DEGLI SKAKEHOLDER**

**PROBLEM TREE (RELAZIONI CAUSA-EFFETTO)**

## L'ANALISI SWOT

**S**trenghts

(Punti di Forza:  
fattori interni)

**W**eaknesses

(Punti di  
Debolezza:  
fattori interni)

**O**pportunities

(Opportunità:  
fattori esterni)

**T**hreats

(Minacce: fattori  
esterni)

## ESEMPIO DI 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

#### Opportunità:

- Tendentiale aumento della domanda di turismo rurale ed alternativo
- Politiche di sostegno allo sviluppo del settore
- Intensi flussi turistici in aree vicine

#### 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

#### Minacce:

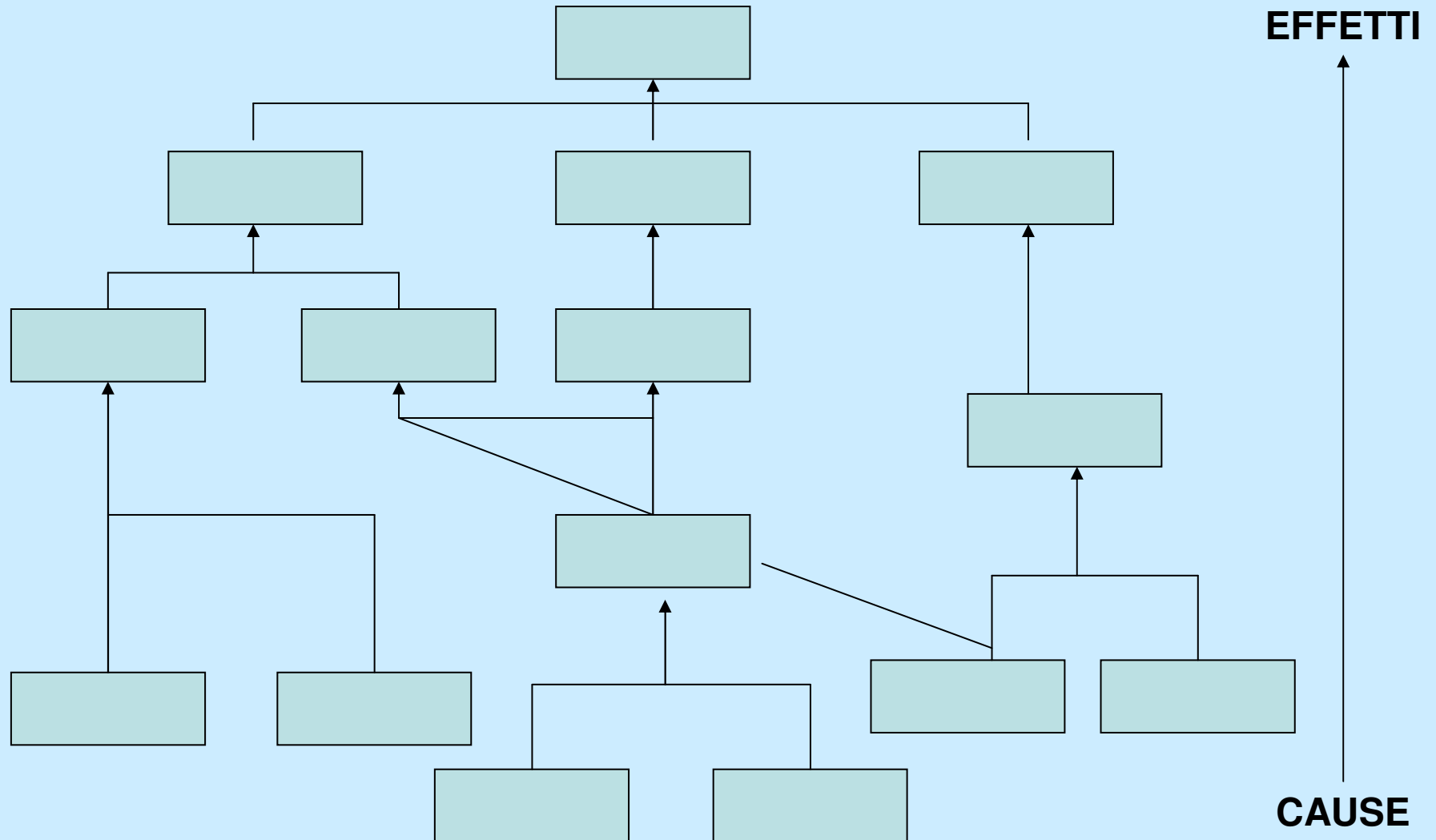
- Concorrenza del prodotto turistico "globalizzato"
- Effetto di cannibalizzazione causato da vicini poli turistici "forti" (rapporti di forza centro-periferia)





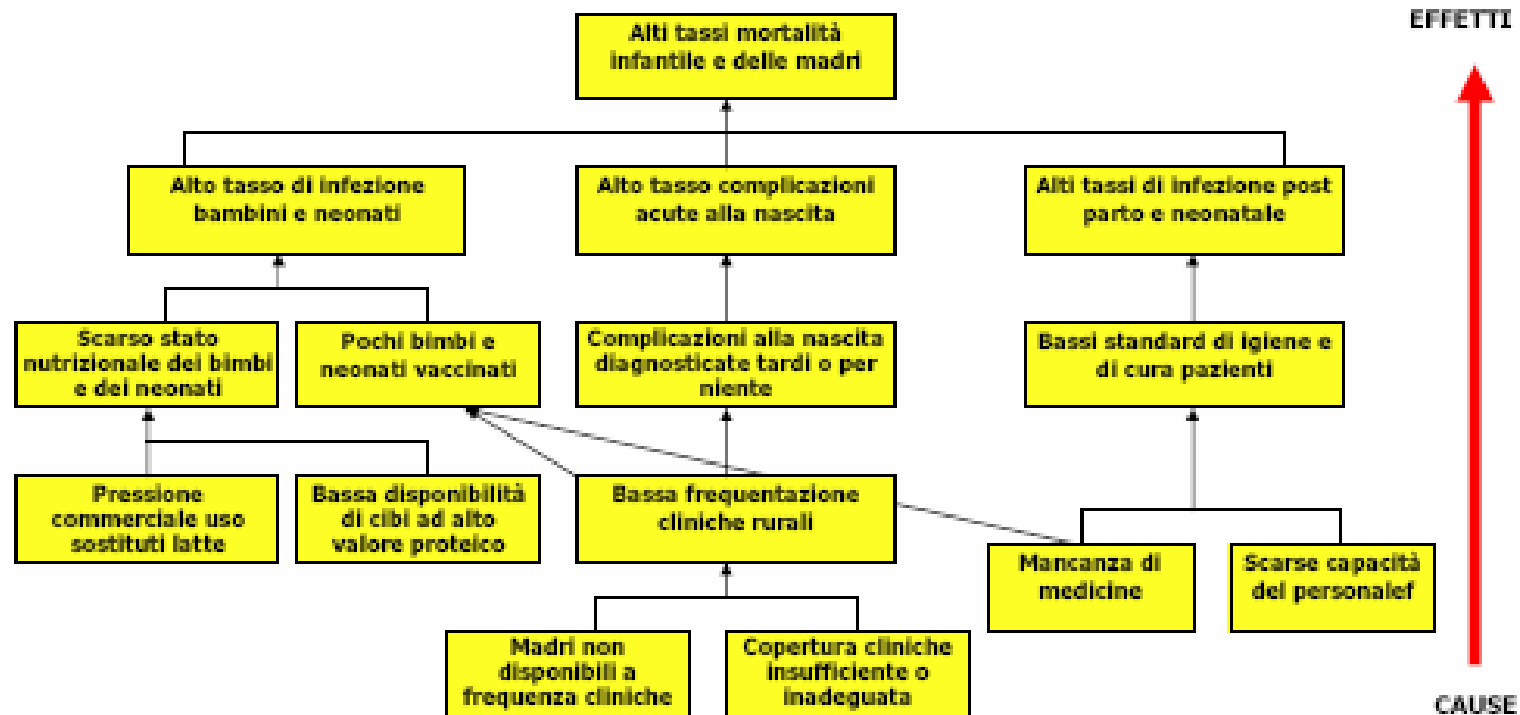
# PROBLEM TREE

## ALBERO DEI PROBLEMI



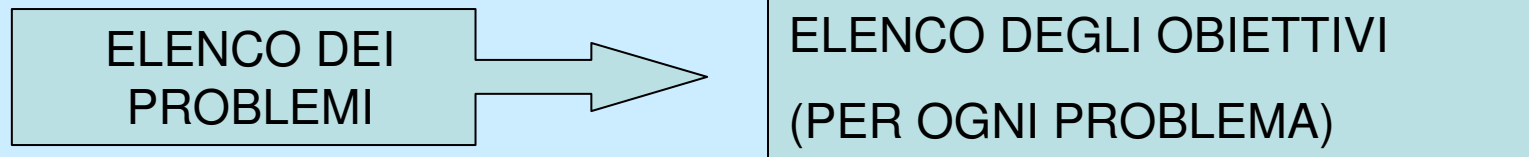
## ESEMPIO DI PROBLEM TREE

Esempio tratto da un Progetto di cooperazione allo sviluppo in America latina (area rurale), volto ad affrontare il problema dell'alto tasso di mortalità infantile e delle madri



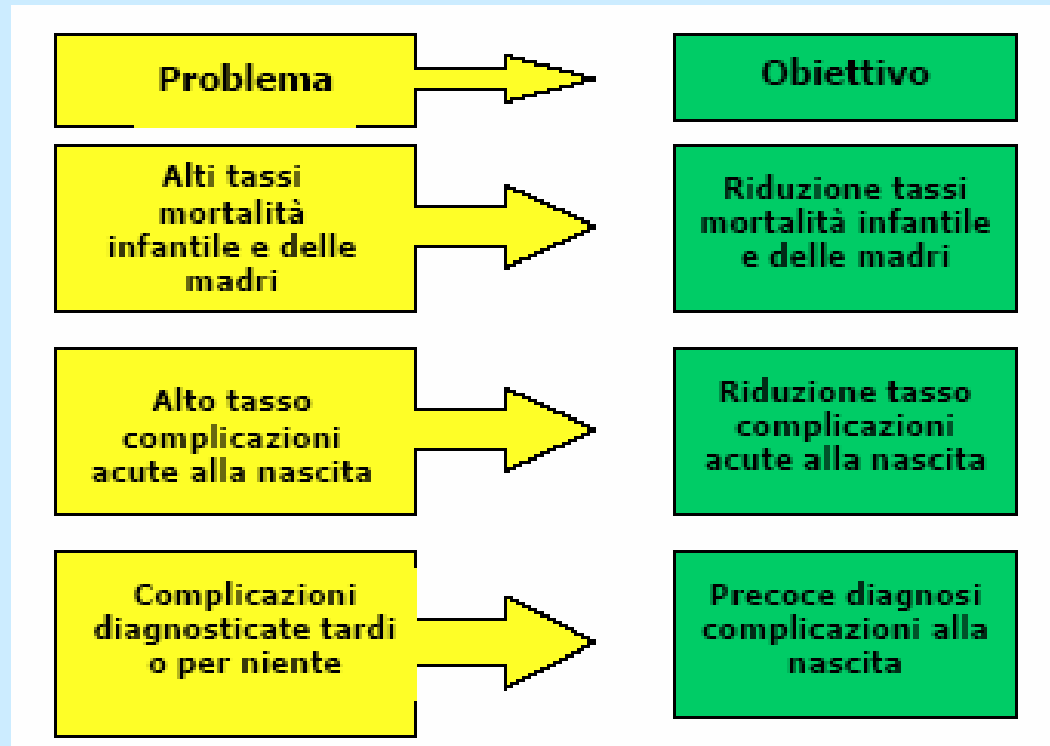
## TRASFORMARE I PROBLEMI IN OBIETTIVI

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



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

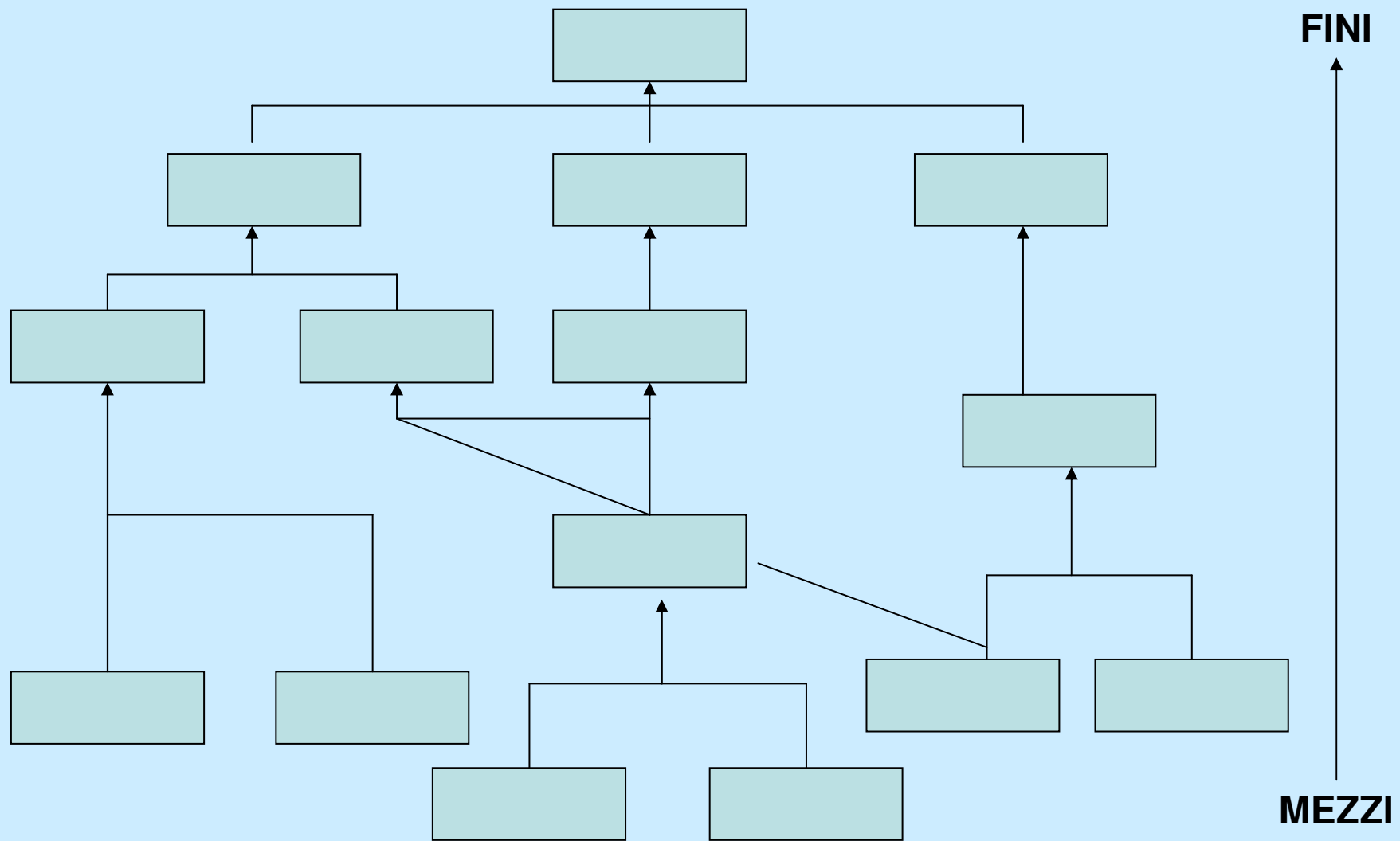
## ESEMPIO DI TRASFORMAZIONE DEI PROBLEMI IN OBIETTIVI



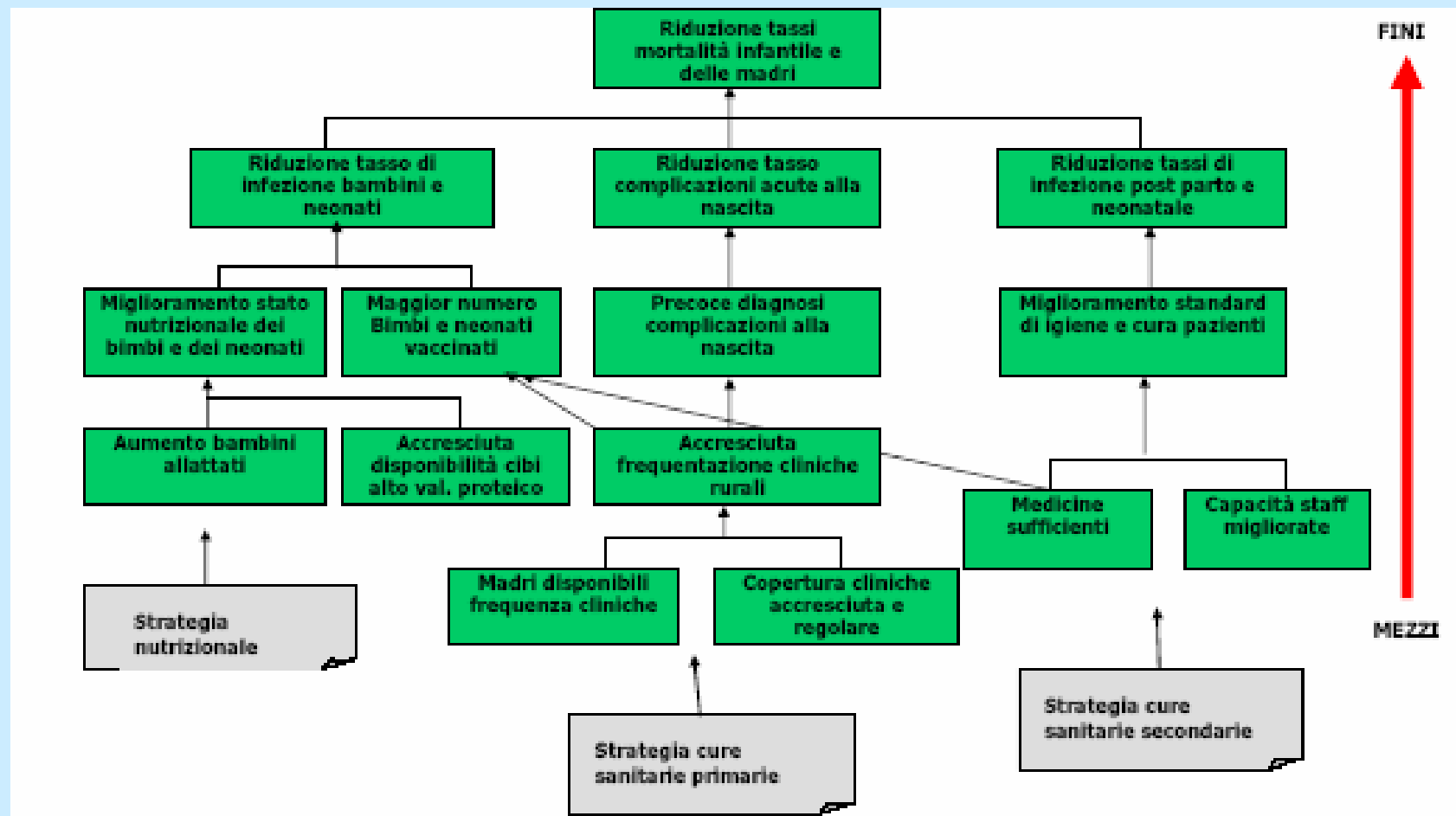
Situazione negativa attuale

Situazione desiderata futura

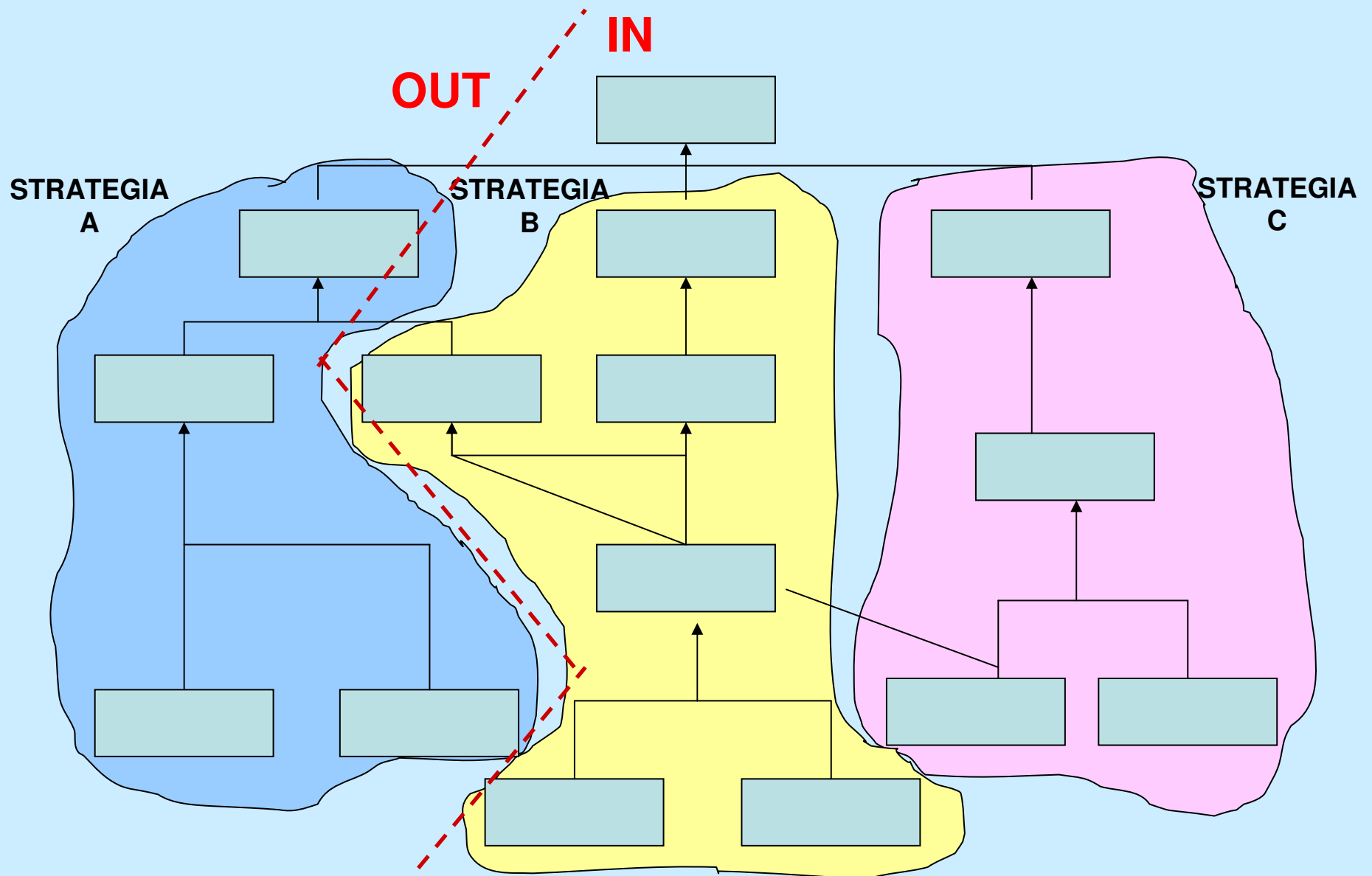
# ALBERO DEGLI OBIETTIVI



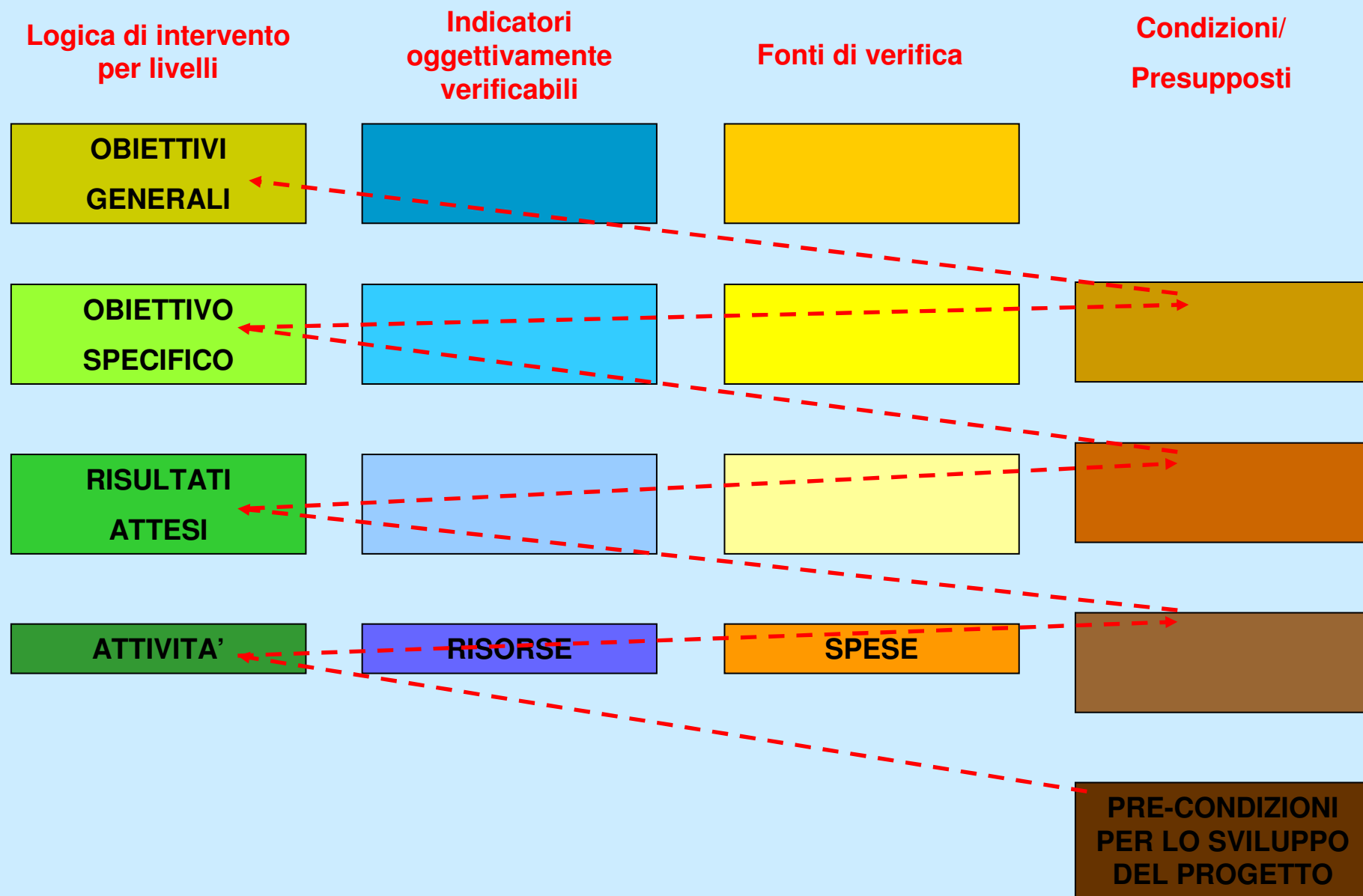
## ESEMPIO DI ALBERO DEGLI OBIETTIVI



# SELEZIONE DELLA STRATEGIA



# LA MATRICE DEL QUADRO LOGICO





## **LA MATRICE DEL QUADRO LOGICO**

**SI BASA SULL'ANALISI DI:**

- **CONTESTO**
- **STAKEHOLDER**
- **PROBLEMI**
- **OBIETTIVI**
- **STRATEGIA**

**SI RAPPRESENTA CON UNA MATRICE, CHE LEGA LE RELAZIONI CAUSALI**

**LA MATRICE E' ARTICOLATA IN 4 LIVELLI, LEGATI DAL RAPPORTO CAUSA-EFFETTO IN SENSO VERTICALE, DAL BASSO VERSO L'ALTO**

## 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:** le relative specificazioni quali/quantitative di obiettivi generali, obiettivi specifici e risultati (prime 3 righe). Nella quarta riga le risorse fisiche e non, necessarie per svolgere le attività

## **LA MATRICE DEL QUADRO LOGICO**

- **FONTI DI VERIFICA:** le fonti e la forma delle informazioni relative agli indicatori della colonna precedente (sempre in relazione a obiettivi generali, obiettivi specifici e risultati. Nella quarta riga i costi previsti per mobilitare le risorse identificate nella colonna precedente. Nella quarta colonna è utile riportare le fonti di finanziamento
- **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

## ESEMPIO DI MATRICE DEL QUADRO LOGICO

|                            | Logica di intervento   | Indicatori oggettivamente verificabili  | Fonti di verifica  | Presupposti   |
|----------------------------|--|---|--|---|
| <b>Obiettivo generale</b>  | Riduzione tassi mortalità infantile e delle madri  | Tassi di mortalità ridotta da x a y dall'anno 200... per i bambini al di sotto di 1 e 5 anni e donne incinte e madri che accediscono i bambini  | Statistiche del Ministero della Sanità analizzate ex ante, in itinere ed ex post.                              |   |
| <b>Obiettivo specifico</b> | Miglioramento dello stato di salute delle donne incinte, di quelle che accediscono i bambini, dei bambini e dei neonati  | Incidenza delle infezioni post-parto e neonatali all'interno dei centri sanitari ridotta da x a y dall'anno 200..   | Dati degli ospedali e delle cliniche analizzati ex ante ed ex post   |   |
| <b>Risultati</b>           | <p>1. Servizio sanitario primario funzionante a livello di distretto</p> <p>1.1. Precoce diagnosi complicazioni alla nascita</p> <p>1.2. Aumento bimbi e neonati vaccinati</p> <p>1.3. Medicine sufficienti</p> <p>1.4. Accresciuta frequenza cliniche rurali</p> <p>1.5. Madri disponibili frequenza cliniche</p> <p>1.6. Copertura accresciuta e regolare da parte delle cliniche</p> <p>2. Qualità ed efficienza del servizio sanitario secondario migliorata</p> <p>2.1. Standard di igiene e cura pazienti da staff migliorati</p> <p>2.2. Medicine sufficienti</p> <p>2.3. Capacità staff migliorate</p> | <p>Numero di villaggi forniti di servizi sanitari regolari aumentato da x a y dall'anno 200..</p> <p>Numero di bambini al di sotto dei 5 anni vaccinati contro la polio accresciuto da x a y dall'anno 200..</p> <p>.....</p> | <p>Dati del Ministero della Sanità</p> <p>Dati clinici di vaccinazione analizzati ogni 3 mesi</p> <p>.....</p> | <p>Nutrizione domestica migliorata attraverso un'accresciuta disponibilità stagionale di cibi ad alte proteine, e accresciuta proporzione di bambini nutriti al seno.</p> |
| <b>Attività</b>            | <p>1. Recupero o rimpiazzo di attrezzature e ambulanze</p> <p>2. Implementazione di un programma di ospedalizzazione mobile</p> <p>3. Reclutamento ed addestramento personale per assistere la nascita</p> <p>4. ....</p>  | <p>Mezzi</p> <p>Assistenza tecnica</p> <p>Attrezzature</p> <p>Forniture mediche</p> <p>(vedi il piano delle attività)</p>   | Costi (vedi il budget)   | Il Ministero della Sanità mantiene livelli di finanziamento ai livelli precedenti al progetto in termini reali.   |

## **FASI PRINCIPALI DI UN PROGETTO (Archibald)**

- **IMPOSTAZIONE DEL PROGETTO**
- **ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE DEL TEAM**
- **PIANIFICAZIONE DEI LAVORI, CON TEMPI E COSTI**
- **AUTORIZZAZIONE ED AVVIO**
- **CHIUSURA**
- **FOLLOW-UP/VALUTAZIONE**

## **FASI TRASVERSALI**

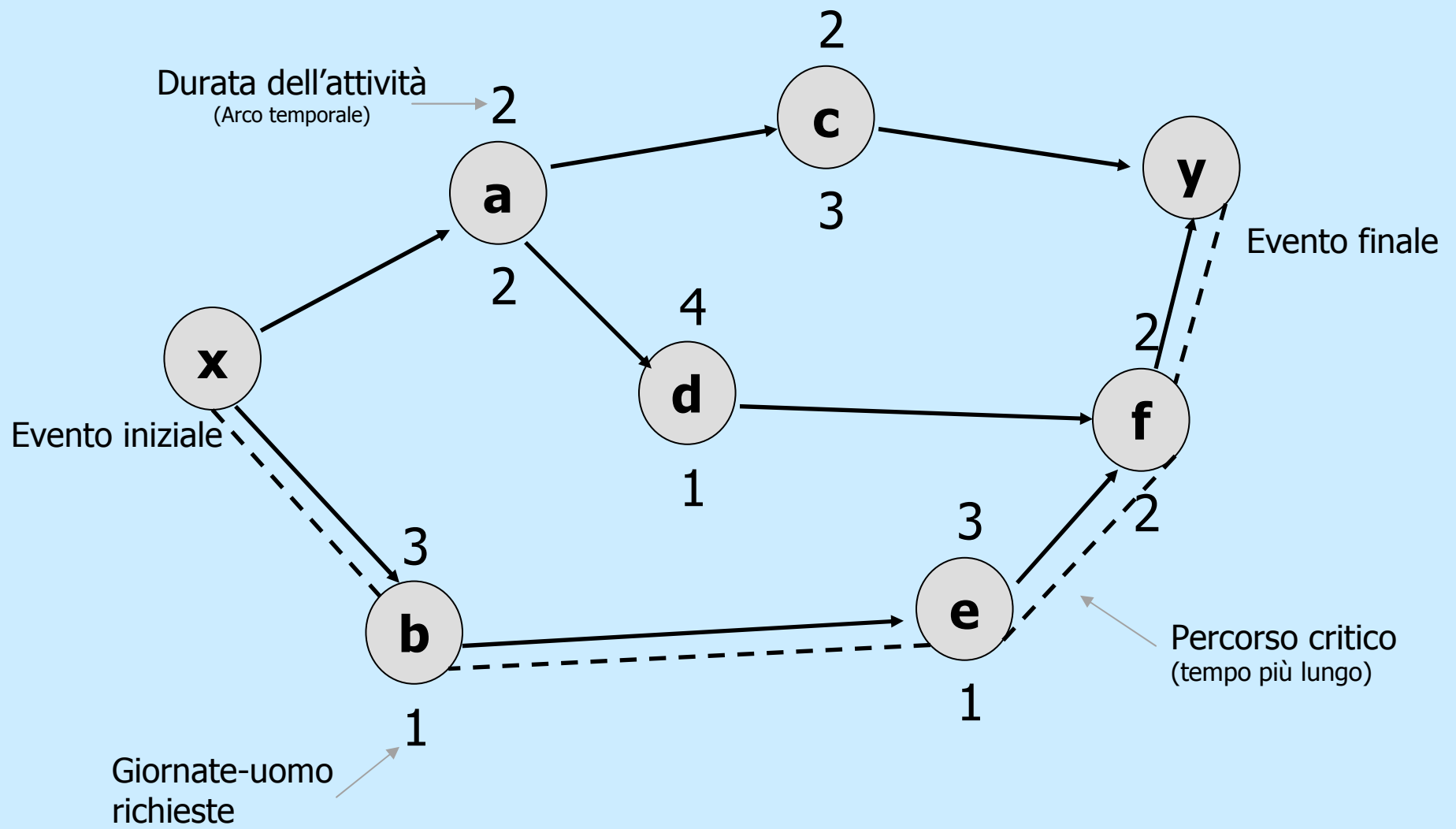
- **COORDINAMENTO**
- **CONTROLLO/MONITORAGGIO**
- **REPORTING**
- **COMUNICAZIONE/ASCOLTO**
- **IMPLEMENTAZIONE IN ITINERE (BPR)**

## ESEMPIO DI DIAGRAMMA DI GANTT

## Progetto per la creazione di un marchio di Distretto

[illegible]

## ESEMPIO DI DIAGRAMMA DI PERT (Program Evaluation and Review Technique)



## MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

### VOLTI A VERIFICARE

- **EFFICIENZA** DEL PROGETTO RISPETTO AI TEMPI ED ALLE RISORSE ASSEGNATE
- **EFFICACIA** RISPETTO AGLI OBIETTIVI DIRETTAMENTE RIFERIBILI AL “PROCESSO” ED AGLI OBIETTIVI DI RISULTATO FINALE



## MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

**RISPETTO AL CRITERIO DI EFFICIENZA DEL PROGETTO, IL MONITORAGGIO VERIFICHERÀ “IN ITINERE”:**

- **RISPETTO DEI TEMPI PREVISTI**
- **RISPETTO DEL BUDGET E DELLE RISORSE ASSEGNATE ALLE FASI E RELATIVE ATTIVITA', CON PARTICOLARE ATTENZIONE ALLA ECONOMICITÀ**
- **LIVELLO DI PARTECIPAZIONE** DI TUTTI I SOGGETTI COINVOLTI LUNGO IL PROGETTO
- **FLESSIBILITÀ** DEL PROGETTO, **CAPACITÀ DI MIGLIORAMENTO E DI COERENZA**, RIDISEGNANDOLO IN ITINERE A PARTIRE DAI RISULTATI E DALLE ESIGENZE RILEVATE (ATTRAVERSO L'ASCOLTO)

## MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

L'**EFFICACIA** SARÀ MISURATA ATTRAVERSO LA VALUTAZIONE,  
AD ESEMPIO, DEI SEGUENTI ASPETTI:

- RAGGIUNGIMENTO DELLE **FINALITÀ GENERALI** CHE IL PROGETTO SI È PROPOSTO
- **CONGRUENZA** TRA FINALITÀ GENERALI DEL PROGETTO E SPECIFICI OBIETTIVI DELLE SINGOLE FASI E SOTTOFASI CHE IL PROGETTO PERSEGUE
- **APPREZZAMENTO** DELLA QUALITÀ DEL PROGETTO DA PARTE DEI SOGGETTI COINVOLTI
- MISURAZIONE SISTEMATICA DEI RISULTATI OTTENUTI DURANTE LE FASI, IN TERMINI DI **APPRENDIMENTO DEI SINGOLI OPERATORI** PARTECIPANTI (SVILUPPO DI COMPETENZE SPECIFICHE, CAMBIAMENTO DI ATTEGGIAMENTI E COMPORTAMENTI, CAPACITÀ DI GESTIONE DEL RUOLO)
- **PARTECIPAZIONE E MOTIVAZIONE**, MISURATE DAL CLIMA TRA I PARTECIPANTI AI GRUPPI DI LAVORO

## MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

.... E ANCORA

- MIGLIORAMENTO DELLE **PRESTAZIONI DI LAVORO** E DEI **COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI** DEGLI OPERATORI COINVOLTI
- **USABILITÀ DEL MODELLO E DEI DISPOSITIVI** PROGETTATI, MISURATA DURANTE L'AVVIO SPERIMENTALE DEL SERVIZIO
- **PARTECIPAZIONE DEL TERRITORIO E DEGLI STAKEHOLDER** AL PROGETTO, DATA DALL'INCREMENTO DELLA PARTECIPAZIONE AI FORUM VIA VIA CHE IL PROGETTO SI SVILUPPA
- **COMUNICAZIONE INTORNO AL PROGETTO**, MISURATA DALL'ATTENZIONE DEDICATA DALLA STAMPA
- **SODDISFAZIONE DEI DECISORI** DEL GRUPPO DI PILOTAGGIO, MISURATA PRIMA E DOPO LE PRESENTAZIONI DEI GRUPPI DI LAVORO
- **SCELTE AVVALLATE** DAL GRUPPO DI PILOTAGGIO IN SEDE DI PRESENTAZIONE-NEGOZIAZIONE CON I GRUPPI DI LAVORO

# UN FORMULARIO IN SINTESI

## INFORMAZIONI SUL SOGGETTO CHE PRESENTA IL PROGETTO

- Presentazione dell'Ente Proponente (Promotore, Attuatore, Contraente....), Sedi, professionalità impiegate
- Risultati raggiunti e precedenti esperienze nella gestione di Progetti
- Il Partenariato e la sua aggregazione funzionale

## INFORMAZIONI SPECIFICHE SUL PROGETTO

- Scenario e motivazione dell'intervento: descrivere sinteticamente le situazioni o la problematica su cui si vuole intervenire e come sono state rilevate le esigenze dei beneficiari finali
- Obiettivo del progetto (finalità generali) e descrizione delle "aree di intervento" (spiegare perché e come il progetto risponde alle problematiche evidenziate)
- Risultati attesi dal progetto, Prodotti (sia tangibili, sia di processo)
- Metodologia utilizzata (impianto metodologico e riferimenti scientifici)
- "Cantierabilità" del progetto
- Fasi del progetto (fasi ed attività, tempi) secondo un approccio WBS (Work Breakdown Structure). Incrociare fasi con gli input e gli output, secondo un diagramma di flusso o una matrice "ad hoc"
- "Sostenibilità" del Progetto (è un progetto per creare un nuovo servizio che poi si deve poter sostenere?)
- Trasferibilità nel territorio o nel sistema
- Impatto sulle politiche
- Aspetti economico-finanziari, coerenti con obiettivi e risultati (business plan)
- Criteri adottati per il monitoraggio e la valutazione dei risultati (oggetto del controllo, modalità, strumenti, tempi)
- GANTT