

# **IL CICLO DEL PROGETTO**

**Javier SCHUNK**

**Dicembre 2020**

## L'autore

Dopo la laurea in Ingegneria meccanica ottenuta in Argentina si è dedicato al campo della Cooperazione internazionale a partire da una prima esperienza sul campo in Senegal fatta fra il 1988 e il 1990 all'interno di un progetto di cooperazione promosso dall'ONG CISV di Torino e finanziato dal Ministero degli Affari Esteri italiano.

Nel 1995 partecipa al primo corso per operatori civili di azioni di Peacekeeping presso la Scuola Sant'Anna di Pisa, esperienza che lo porta a realizzare varie missioni di monitoraggio elettorale nei Balcani fra il 1996 e il 2000 in collaborazione con l'OSCE e il MAE (oggi MAECI).

Dopo l'esperienza sul campo, a partire dal 1990, è passato a ruoli di project manager in seno all'ONG di Torino fino a quando diventa Coordinatore dell'intero settore progetti nel 1994, ruolo che ricoprirà fino al 2003.

Dal 2003 al 2006 è stato Direttore della sede di Bruxelles della FAI (Federazione ACLI internazionali) dove si è occupato di progettazione comunitaria.

Ha collaborato inoltre come consulente presso Unione Europea (UE), l'Organizzazione Internazionale del lavoro (ILO), il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (UNDP), il Programma delle Nazioni Unite per la lotta contro l'AIDS (UNAIDS), la Conferenza Episcopale italiana (CEI), la Federazione di organismi Cristiani di Servizio Internazionale Volontario (FOCSIV), il Ministero degli Affari Esteri italiano (MAE), il Consorzio di ONG (IRIS) e presso varie Facoltà e ONG italiane.

Attualmente è impegnato in consulenze internazionali sul tema del Project Cycle Management presso le ONG e le agenzie di consulting che collaborano con l'UE.

Nel campo della docenza è Coordinatore del Master in Cooperazione internazionale e del Diploma di cooperazione allo sviluppo dell'ISPI di Milano. E' anche docente nell'Università Cattolica di Milano, nello IULM di Milano, nel master CAS-FOSIT in Svizzera, e presso varie agenzie italiane di formazione, Enti locali, Associazioni e ONG.

© 2020 Copyright Javier Schunk.

Parte dei contenuti di questa dispensa sono tratti dal libro dell'autore i cui diritti sono stati ceduti alla casa editrice l'Harmattan Italia.

Parti specifiche di questa pubblicazione possono essere riprodotte solo citando fonte e autore.

Per eventuali contatti:

e-mail : [javier.schunk@gmail.com](mailto:javier.schunk@gmail.com)

## INDICE

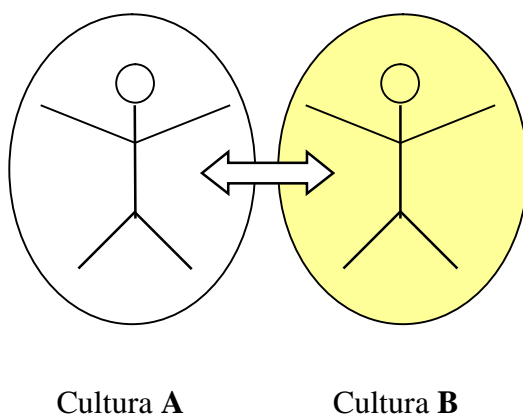
1. Questioni preliminari:.....	5
1.1 Accenni sull'interculturalità:.....	5
1.2 Accenni sullo sviluppo: .....	5
1.3 L'aiuto progettuale: .....	7
1.4 Progetto, programma, politica e processo:.....	8
Gli attori:.....	9
Genesi di un progetto: .....	10
La "macchina progettuale" e i suoi effetti: .....	11
1.5 Le diverse tipologie di progetti: .....	11
2. Il ciclo del progetto: .....	13
2.1 Programmazione indicativa: .....	14
La grande strategia: .....	14
La strategia di teatro: .....	15
La strategia operativa: .....	15
2.2 Identificazione:.....	16
La pre-fattibilità: .....	16
Le tappe:.....	16
I criteri di valutazione interna: .....	16
I criteri tecnici: .....	16
I criteri politici:.....	17
I criteri economici:.....	17
2.3 Istruzione: .....	19
Lo studio di fattibilità: .....	19
Le "5T" dell'analisi del contesto:.....	19
L'analisi di un contesto: .....	20
I dati secondari: .....	21
La tecnica GIS:.....	22
Le Information Communication technologies for development (ICT4D).....	22
L'analisi di un "Sistema":.....	24
Il metodo SWOT: .....	25
Il "bisogno":.....	27
Lo stakeholders analysis: .....	28
Il metodo MARP: .....	30
Il metodo RAF: .....	31
Il metodo MIRA :.....	32
La strategia:.....	32
La tattica: .....	32
Il metodo ZOPP: .....	33
L'albero dei problemi: .....	33
Le soluzioni assenti: .....	35
L'albero degli obiettivi: .....	35
Le clasterizzazioni integrative:.....	36
La definizione della strategia tecnica specifica:.....	37
La definizione della tattica:.....	37
La metodologia generale: .....	39
La tecnica del "targeting": .....	39

Il “ratio” della targetizzazione: .....	40
La terminologia progettuale:.....	41
Il metodo del quadro logico:.....	42
La logica verticale: .....	43
La logica orizzontale: .....	46
L’algoritmo del fattore esterno e l’interazione fra la quarta e la prima colonna: ....	49
Le condizioni di base:.....	51
La logica “zig-zag”:.....	51
Le tecniche utili per definire le ipotesi: .....	52
Lo ZOPP: .....	52
Lo SWOT - progetto:.....	52
Le mappe mentali: .....	52
Lo stakeholders analysis-progetto: .....	53
Gli accordi:.....	54
Il metodo WBS:.....	55
Il metodo OBS: .....	56
Il cronogramma: .....	57
La metodologia specifica: .....	58
Le risorse: .....	59
Il budget:.....	59
Il documento di progetto:.....	62
2.4 Finanziamento: .....	64
I controlli del finanziatore: .....	65
Alcune domande poste dai finanziatori: .....	65
I criteri di valutazione della proposta: .....	67
2.5 Messa in opera:.....	67
Livello politico:.....	67
Livello tecnico:.....	68
Livello economico:.....	68
Livello organizzativo:.....	69
Livello di controllo:.....	69
La gestione:.....	69
Gli stati d’avanzamento:.....	72
Le modifiche in corso d’opera: .....	72
2.6 Valutazione: .....	73
Audit: .....	73
Monitoraggio:.....	73
Valutazione: .....	74
Le diverse tipologie di valutazione: .....	75
Gli strumenti della valutazione: .....	76
I criteri generali di valutazione: .....	78
I criteri specifici dell’aiuto umanitario: .....	78
L’integrazione delle politiche “trasversali” (Mainstreaming): .....	79
Tabella generale riepilogativa dei termini impiegati:.....	79
La Capitalizzazione: .....	80
Il livello strategico della valutazione:.....	81
Bibliografia e sitografia utile:.....	82

# 1. Questioni preliminari:

## 1.1 Accenni sull'interculturalità:

Anche se non si può dire che esiste una cultura "A" ed una "B" perché oggi la globalizzazione ha portato ad una integrazione sistematica e progressiva delle culture, possiamo accettare come modello didattico il seguente: un progetto parte da una cultura "A" e va diretto verso una cultura "B" per contribuire allo sviluppo non solo della cultura "B", ma anche della cultura da cui proviene il progetto, la "A". Ne consegue che il concetto di sviluppo integrale, all'interno di un rapporto interculturale come quello proposto, non può che essere reciproco, e quindi i beneficiari si trovano in « A » e in « B ».



## 1.2 Accenni sullo sviluppo:

Sul concetto di sviluppo esistono un'infinità di definizioni, nessuna delle quali è universalmente riconosciuta. In effetti, quando parliamo di aiuto allo sviluppo non si può prescindere dal concetto di sviluppo di cui si è portatori, e soprattutto dal concetto di sviluppo di cui sono portatori i beneficiari. Precisamente qui risiede uno dei punti nevralgici dell'aiuto: il confronto fra soggetti portatori di nozioni di sviluppo differenti.

Senza voler trattare questo argomento in questa sede, è importante sottolineare il fatto che l'operatore dello sviluppo capisca qual è il tipo di sviluppo che sottintende la sua azione progettuale. A tale scopo, alcune domande possono aiutare:

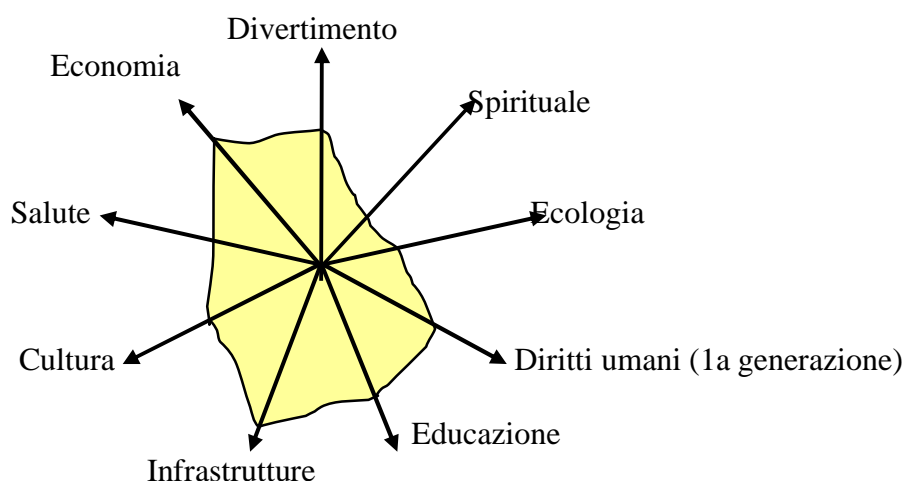
- di quale modello di sviluppo si è portatori?
- di quale tipo di sviluppo sono portatori i beneficiari?
- come "negoziare" queste tipologie?

Per poter dire che si aiuta a "sviluppare" qualcuno però, bisogna sapere in cosa consiste lo sviluppo per ciascuno degli attori del sistema progetto.

Fuori dai noti schemi "Nord-centrici", proviamo adesso ad analizzare un modello più *universale* di intendere lo sviluppo. Proponiamo una definizione su cui riflettere e che vede lo

sviluppo come il processo di miglioramento delle condizioni di vita di una comunità in termini economici, educativi, sanitari, spirituali, culturali, infrastrutturali, dei suoi diritti umani fondamentali, ecologici e di tempo libero, senza condizionare negativamente altre comunità, né al momento attuale né per le generazioni future. In effetti, analizzando l'idea di "benessere" insieme ad alcune popolazioni di "beneficiari" dei progetti di cooperazione, il concetto di benessere è stato "frammentato" in una serie di temi che possono essere riconducibili ai seguenti settori:

- 1 - **Economia:** produzione, occupazione, aumento del reddito, ecc.
- 2 - **Divertimento:** uso del tempo "libero", sport, giochi, hobby, ecc.
- 3 - **Spiritualità:** religioni, strutture, mediatori, rapporto con la natura, ecc
- 4 - **Ecologia:** preservare terra, aria, acqua, ecc.
- 5 - **Diritti umani:** vita, libertà, sicurezza, voto, democrazia, associazioni, genere, ecc.
- 6 - **Educazione:** primaria, secondaria, terziaria, post-universitaria, professionale, ecc.
- 7 - **Infrastrutture:** case, strade, ponti, latrine, fogne, trasporti, acqua, luce, ecc.
- 8 - **Cultura:** arti (musica, danza, pittura, teatro, ecc), valori, ecc.
- 9 - **Salute:** alimentazione, vestiario, servizi sanitari, formazione, medicinali, ecc.



Risulta interessante notare che se chiedessimo a una data popolazione di fare un elenco delle cose che stanno dentro il concetto di "benessere o sviluppo", raramente descriverà per completo l'elenco proposto sopra.

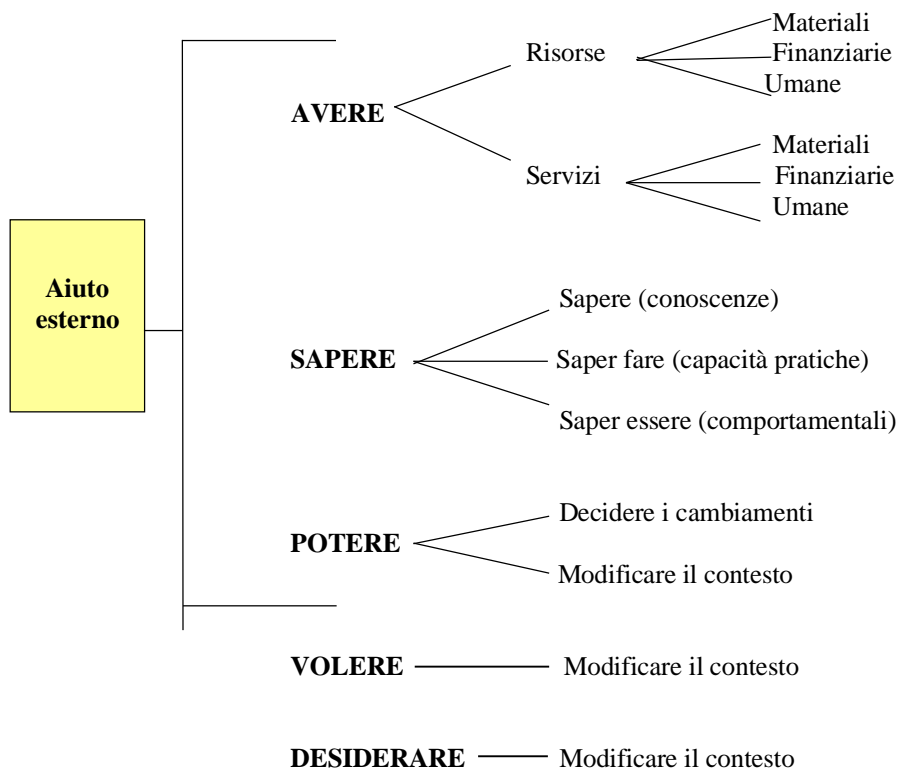
Inoltre ogni popolazione farà un proprio e specifico "cocktail a geometria variabile" degli elementi proposti.

Infine, l'ordine con cui appariranno questi temi per costruire il proprio cocktail è molto importante per capire la propria definizione di benessere-sviluppo.

Per quanto riguarda lo schema proposto sopra, esso rappresenta alcuni degli assi « possibili » dello sviluppo umano e la superficie ombreggiata « il grado di sviluppo integrale » di una cultura. E' importante segnalare che "sviluppare" significa "spostare" la mappa, che ha una superficie fissa, all'interno degli assi definiti. Ogni cultura ha una mappa di sviluppo specifica. Aiuto allo sviluppo significa facilitare le opportunità che una determinata società ha nel fare questo spostamento decidendo il nuovo equilibrio fra le differenti variabili.

### 1.3 L'aiuto progettuale:

I cinque elementi essenziali dell'aiuto (avere, sapere, potere, volere e desiderare)

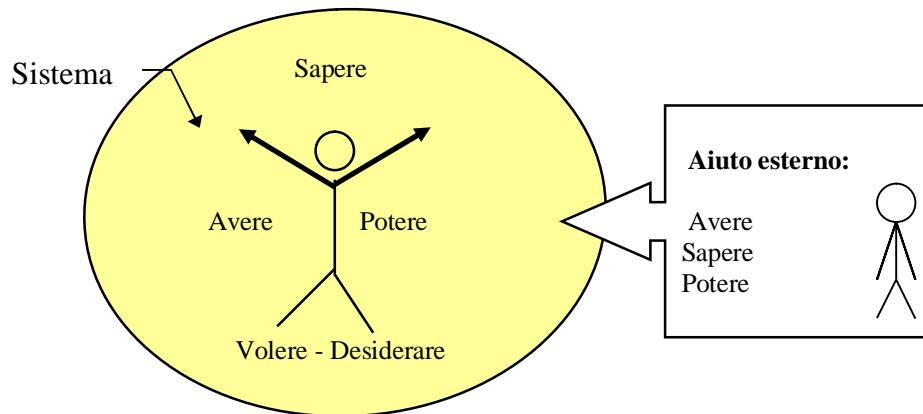


Vediamo adesso in dettaglio questi elementi:

- **Avere:** insieme di risorse e servizi (umani, finanziari e materiali) a disposizione degli abitanti di un determinato contesto.
- **Sapere:** conoscenze teoriche, saper fare (capacità pratiche), saper essere (comportamenti). Il sapere può indurre un bisogno (e quindi la richiesta di un "avere") che fino a quel momento non esisteva.
- **Potere:** la capacità di decidere e di operare cambiamenti da parte di un settore o dell'insieme di beneficiari di un contesto.
- **Volere:** rappresenta il "bisogno" vero. Quest'ultimo é l'impegno effettivo che una persona mette per produrre i cambiamenti dettati dal proprio desiderio.
- **Desiderare:** si tratta del miglioramento del contesto "senza limiti" da parte dei beneficiari.

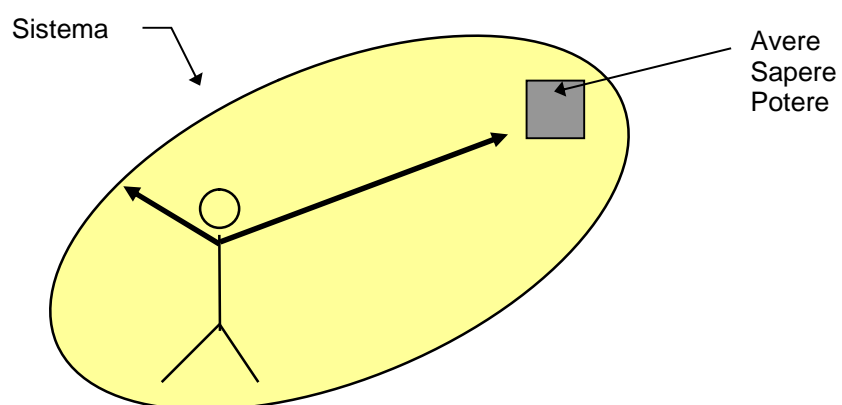
### ***L'aiuto visto dall'analisi sistemica:***

Se consideriamo il beneficiario ed il suo contesto visto come un *Sistema*, l'aiuto potrebbe essere schematizzato nel modo seguente:



Il grafico seguente simbolizza come un progetto apporta dall'esterno avere, sapere e potere, che vanno a sommarsi a quelli già esistenti all'interno del sistema e che sono « alla portata delle braccia dei beneficiari ».

Un progetto quindi ha come scopo "l'allungamento virtuale delle braccia dei beneficiari" e cioè significa far sì che da una parte il Sistema « s'ingrandisca » e dall'altra, le braccia dei beneficiari devono poter arrivare dove prima del progetto non arrivavano.



### ***1.4 Progetto, programma, politica e processo:***

**Progetto:** Apporto coordinato da parte di un *gruppo di attori*, durante un intervallo di *tempo*, durante il quale viene utilizzata una quantità definita di *risorse* che, convertite in *attività*



attraverso un *metodo*, servono a raggiungere determinati *obiettivi* allo scopo di migliorare le condizioni di un Sistema determinato.

- *Gruppo di attori*: chi?
- *Tempo*: quando ?
- *Risorse*: con cosa ?
- *Attività*: cosa ?
- *Metodo*: come ?
- *Obiettivo*: perché ?

Un progetto *finisce* quando l'*obiettivo specifico* è stato raggiunto o il tempo e le risorse disponibili si sono esaurite. Quello che è auspicabile è che il processo innescato apporti un *flusso duraturo di benefici* al di là della durata del progetto.

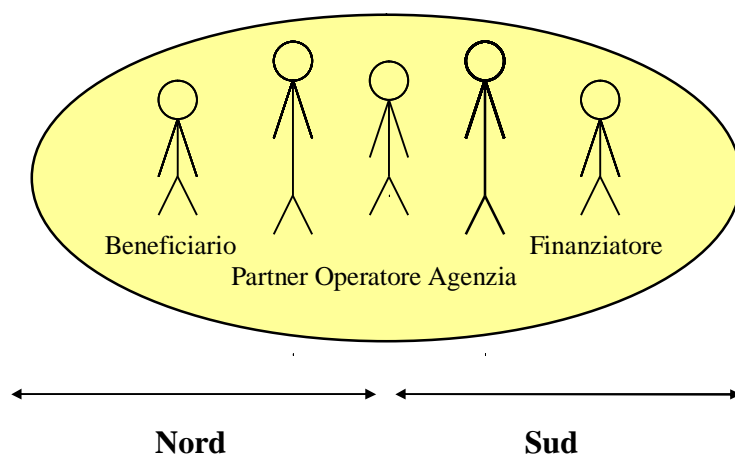
**Programma:** Insieme di progetti operanti con la *stessa finalità o obiettivo generale* in una stessa zona d'intervento. I programmi possono essere: settoriali o plurisettoriali secondo il settore dello sviluppo interessato e contemporaneo o diluito se i progetti in esso contenuti vengono fatti in contemporanea o appunto diluiti nel tempo.

**Politica:** Scelte d'indirizzo settoriale a medio termine che hanno lo scopo di migliorare quel settore specifico. Le politiche solitamente vengono rese operative attraverso i programmi e dettano gli obiettivi generali di questi.

**Processo:** Si tratta di un percorso di sviluppo a lungo termine, generalmente non lineare, che prevede una serie di passaggi successivi fra una condizione di sviluppo a una migliore, definita e controllata dagli stessi beneficiari del cambiamento.

All'interno di queste tre definizioni, i *progetti* devono essere visti quali "catalizzatori" di *processi* all'interno di *programmi* a lungo termine.

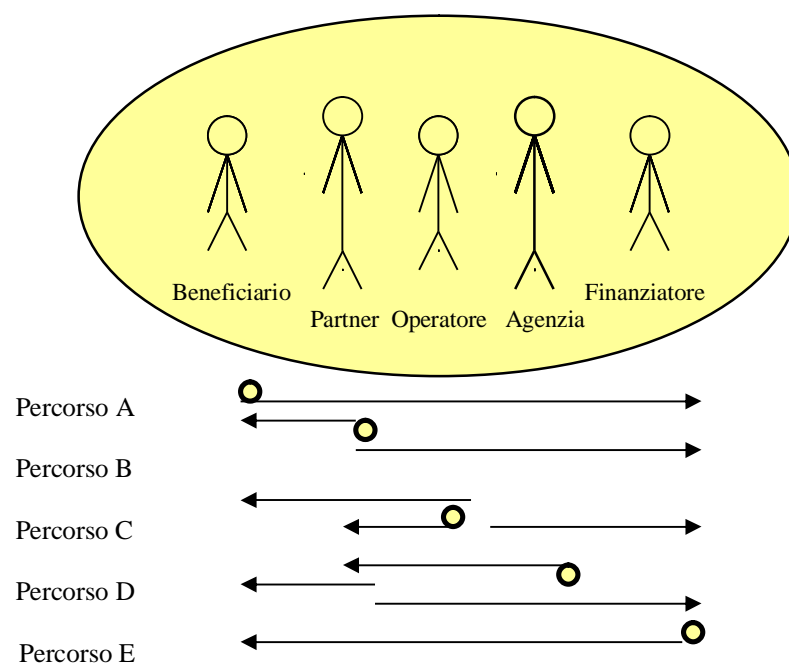
### Gli attori:



- *Attori secondari*: sono i soggetti che possono, in maggior o minor grado, entrare nella "scena" di un progetto. All'interno di questo gruppo abbiamo: Beneficiario Nord, Stato del Nord, Finanziatore del Sud e Stato del Sud.

- *Attori primari*: sono gli attori principali. Questo è lo schema classico degli attori di un progetto. Si tratta del gruppo di soggetti che hanno un *coinvolgimento diretto* nel ciclo progetto. Questo gruppo è quello che per un determinato tempo definisce gli obiettivi, lavora in modo coordinato e complementare, mettendo a disposizione le proprie risorse, per raggiungere gli obiettivi definiti all'interno di una intesa globale stipulata negli accordi specifici esistenti fra le parti. All'interno di questo gruppo abbiamo: Finanziatore al Nord, Agenzia del Nord, Operatore del Nord o del Sud, Partner del Sud, Beneficiario del Sud. Fra questi attori, quello che riveste una importanza strategica è il *Partner del Sud*. Più avanti analizzeremo in dettaglio questo attore.

## Genesi di un progetto:



Sotto il diagramma degli attori vengono schematizzate le diverse possibilità di genesi di un progetto. Nel diagramma si osserva che, contrariamente a quanto si legge nella bibliografia progettuale, un progetto può nascere da uno qualunque degli attori. In effetti, lasciamo da parte quanto raccomandato nella teoria ed analizziamo quanto accade nella realtà:

- *Percorso A* - l'idea può (dovrebbe) partire da un *beneficiario* ed arrivare fino al finanziatore passando da tutti gli attori (chiaramente l'operatore non esiste ancora in questo caso).

- *Percorso B* - Può anche succedere che l'iniziativa parta dal *partner*, che prima va a definire la bozza di progetto presso il beneficiario; poi la procedura è simile alla precedente.

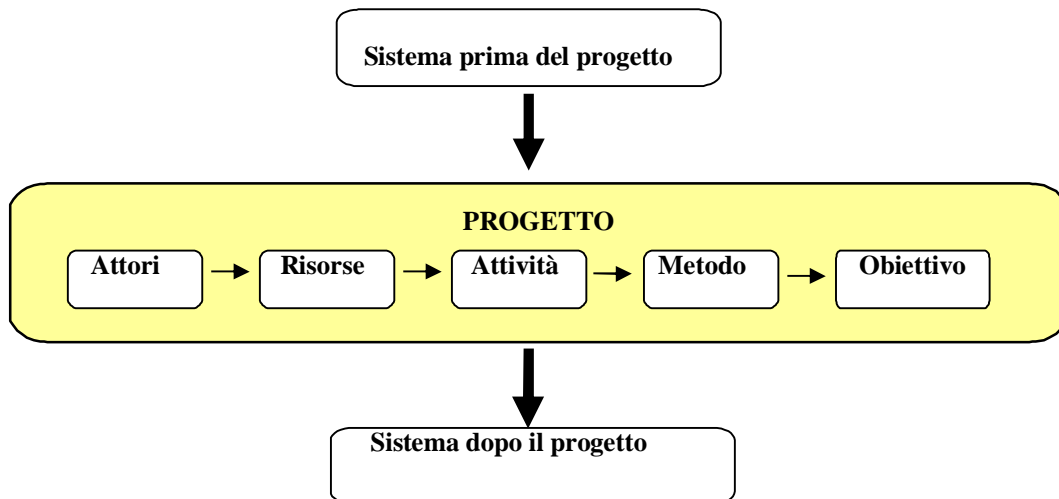
- *Percorso C* - Un *operatore* già attivo su un altro progetto definisce il progetto insieme ai beneficiari, cerca un partner e poi la procedura segue con Agenzia e finanziatore.

- *Percorso D* - l'Agenzia contatta un partner, costui definisce il progetto insieme ai beneficiari e poi la proposta passa dall'Agenzia ed al finanziatore.

- *Percorso E* - Un finanziatore definisce la sua programmazione indicativa in un paese e chiede all'Agenzia di eseguire un progetto. In questo caso la procedura è analoga al caso A però in senso inverso.

## La “macchina progettuale” e i suoi effetti:

Analizziamo adesso come funziona un progetto. Prima dell'intervento del progetto, abbiamo un determinato Sistema. Con l'arrivo del progetto si produce all'interno del Sistema una piccola rivoluzione. Il progetto è un sovvertitore dell'ordine stabilito.



Abbiamo detto che la “macchina progetto” trasforma le *risorse* messe a disposizione degli *attori*, per un *tempo* determinato, in *attività* che, attraverso un *metodo*, raggiungerà l'*obiettivo specifico* previsto. Il Sistema quindi viene modificato (in parte) grazie all'introduzione all'interno del sistema di *risultati*.

### 1.5 Le diverse tipologie di progetti:

Esistono diverse tipologie progettuali la cui diversità dipende sostanzialmente dal tipo di contesto nel quale andranno ad agire.

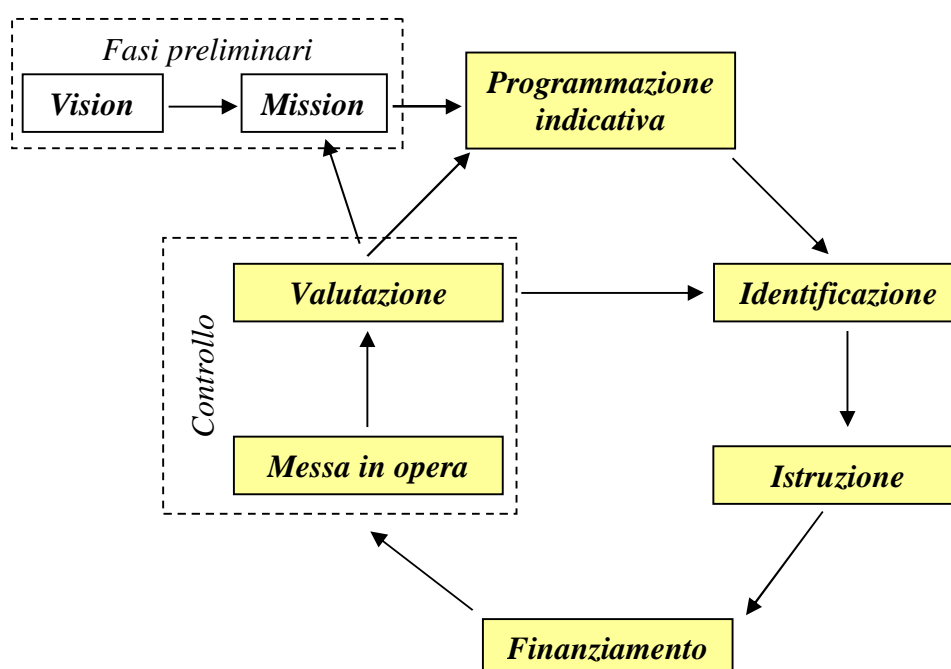
In seguito vengono schematizzati i diversi tipi di interventi di aiuto esterno ad un Sistema.

Disciplina	Settore	Definizione	Esempio
Aiuto Umanitario	Prima Emergenza	Intervento di aiuto esterno, laddove esiste una situazione pubblica pericolosa, davanti alla quale bisogna fornire i cosiddetti primi "aiuti umanitari" di urgenza	Fornitura di primi soccorsi
	Emergenza	Intervento di aiuto esterno, laddove persiste la situazione pubblica pericolosa, davanti alla quale bisogna consolidare l'assistenza umanitaria coprendo il fabbisogno locale	Fornitura di assistenza medica
	Post Emergenza	Intervento di aiuto esterno, laddove la situazione pubblica pericolosa inizia a dissiparsi, e bisogna <u>garantire i servizi fino alla fase di riabilitazione</u>	Gestione provvisoria di un dispensario locale
Ricostruzione	Ricostruzione "classica"	Intervento di aiuto esterno atto a <u>ripristinare le condizioni di autonomia</u> vigenti in un sistema prima dell'avvenimento della situazione pubblica pericolosa	Ricostruzione di un dispensario locale
	Ricostruzione "plus"	Intervento di aiuto esterno atto a <u>migliorare</u> le condizioni di autonomia vigenti in un sistema prima dell'avvenimento della situazione pubblica pericolosa	Ricostruzione del dispensario in zona sicura
Aiuto allo sviluppo	Assistenza	Intervento di aiuto esterno atto a migliorare il sistema originale coprendo per un periodo di tempo alcuni bisogni con l'apporto di elementi esterni al sistema, il quale <u>non è in grado di procurarseli in maniera autonoma né prima, né durante, né dopo l'intervento</u>	Invio di un chirurgo specialistico al Sud
	Aiuto allo Sviluppo "classico"	Intervento di aiuto esterno atto a migliorare il sistema originale coprendo alcuni bisogni attraverso l'apporto di elementi esterni al sistema. Transfert unidirezionale basato su un'idea di sviluppo pre-definita, fondata sul concetto occidentale di benessere	Ospedale Centrale
	Aiuto allo auto-sviluppo	Intervento di aiuto esterno atto a migliorare il sistema originale coprendo alcuni bisogni attraverso il transfert unidirezionale basato sulla <u>specificità locale</u> .	Sostegno alla medicina tradizionale locale
	Aiuto allo inter-sviluppo	Intervento di aiuto reciproco atto a migliorare 2 sistemi coprendo alcuni bisogni attraverso lo scambio di elementi fra sistemi. <u>Transfert bi-direzionale</u> con un'idea di sviluppo mediata fra gli attori dell'azione. Ponte culturale	Uso medicina tradizionale e quella classica sia al Nord che al Sud
Disaster Risk Reduction	Prevention	Intervento di aiuto esterno atto a <u>prevenire un disastro</u> nel sistema agendo sul " <u>pericolo</u> " e quindi cercando di bloccarne le radici causali.	Fare una campagna di vaccinazione
	Mitigation	Intervento di aiuto esterno atto a <u>prevenire un disastro</u> nel sistema agendo sui fattori di " <u>vulnerabilità</u> " e quindi non potendolo impedire, agisce cercando di diminuirne le conseguenze.	Predisporre serbatoi di acqua in maniera sistematica in un territorio per far fronte a una siccità
	Preparedness	Intervento di aiuto esterno atto a <u>prevenire un disastro</u> nel sistema aumentando le " <u>capacità locali</u> " nel far fronte al disastro diminuendone le conseguenze.	Rafforzare la struttura viaria per facilitare la fornitura degli aiuti sanitari

## 2. Il ciclo del progetto:

### Le fasi di un progetto:

In tutte le tipologie viste sopra, esistono delle fasi “standard” che caratterizzano quello che viene conosciuto come il “ciclo del progetto”. Adattando quanto riportato nel manuale della Unione Europea (2004), le 6 fasi costitutive del ciclo e la loro interazione come segue:



### Le fasi preliminari:

- **La Visione (*Vision*):** a partire dai propri *valori*, e dei propri *ideali*, l’Agenzia di cooperazione internazionale fa una *lettura critica e soggettiva del mondo*. Da questa lettura, ne deriva una seconda e che rappresenta una *proiezione futura* di quella *visione* che risulta più consona ai propri valori e ai propri ideali. Questa differenza di modelli provoca le *motivazioni* necessarie da cui si alimenta il *volere agire* dell’Agenzia.

- **La grande strategia (*Mission*):** a partire della propria *visione*, l’Agenzia definisce un proprio mandato attraverso il quale contribuisce concretamente a costruire il modello di mondo proiettato precedentemente.

**Fase 1 - Programmazione indicativa:** riguarda le scelte che ogni Agenzia fa per definire la propria presenza tematico, territoriale di target e distribuzione del proprio budget nei PVS con i suoi progetti.

**Fase 2 - Identificazione:** in questa fase si prende in considerazione il percorso che va dall'analisi di una base di proposta progettuale alla realizzazione della "pre-fattibilità" dell'iniziativa.

**Fase 3 - Istruzione:** in questa fase si prende in considerazione la "fattibilità" della proposta e quindi il percorso che va dall'analisi dei bisogni alla redazione del documento di progetto.

**Fase 4 - Finanziamento:** in questa fase si prende in considerazione il percorso che va dalla presentazione del documento di progetto a un finanziatore al reperimento delle risorse necessarie per al sua messa in opera.

**Fase 5 - Messa in opera:** in questa fase si prende in considerazione il percorso che va dall'utilizzo delle risorse al raggiungimento degli obiettivi progettuali.

**Fase 6 - Valutazione:** si tratta del controllo e la verifica dell'andamento del progetto verso gli obiettivi progettuali.

Le due frecce che partono dalla valutazione e che chiudono il ciclo rappresentano due fenomeni diversi. La freccia orizzontale rappresenta la retro alimentazione dell'identificazione ovverosia che l'esito di una valutazione permette di migliorare i futuri progetti e quindi identificarli e istruirli meglio. La seconda freccia retro alimenta la programmazione indicativa ovverosia che l'esito di una valutazione può portare a correggere o modificare la propria *Mission*.

Analizziamo in dettaglio ciascuna delle fasi:

## ***2.1 Programmazione indicativa:***

In questa prima fase, vengono definiti gli *obiettivi politici dell'Istituzione e la loro traduzione i termini progettuali operativi*.

Prima che una proposta progettuale possa essere accettata da parte di un operatore dell'aiuto allo sviluppo, costui deve fare un'analisi che si articola in tre livelli:

### **La grande strategia:**

In questo livello, l'operatore dello sviluppo definisce una visione (Vision) particolare del mondo, del rapporto fra soggetti, del raggiungimento del benessere diffuso e dei fattori che bisogna combattere per arrivarci. L'azione complessiva (Nord e Sud) dell'operatore, sotto questa dimensione, va vista quindi all'interno di un modo specifico di essere, dei propri Valori, della volontà di cambiamento di uno stato di cose e delle proprie capacità operative.

Si potrebbe introdurre qui il concetto di «efficacia politica dell'Organizzazione» intesa come il maggiore impatto che è possibile raggiungere, nel contrastare i fattori di oppressione stessi con le azioni complessive dell'Organizzazione.

All'interno della lettura della realtà fatta in precedenza, si tratta di ricavare le informazioni necessarie a livello internazionale-nazionale-regionale (nel contesto di appartenenza) atte a definire il proprio ruolo (*Mission*), al fine di avere un'incidenza regionale-nazionale-internazionale. Sostanzialmente si tratta di *definire il proprio mandato* specifico; attuare la redazione dello statuto, delle carte programmatiche e di ogni documento di indirizzo filosofico-politico.

### **La strategia di teatro:**

Questo livello strategico definisce gli *obiettivi macro-progettuali* e ripartisce le risorse fra i vari teatri operativi, a seconda della loro priorità. L'intera progettazione dell'Organizzazione deve avere un filo conduttore unico ispirato a quanto definito nel livello precedente, che dovrà essere però contestualizzato in modo specifico per ogni teatro operativo (individuazione delle problematiche specifiche da trattare per ogni zona geografica e le loro cause). Quest'azione va commisurata con le capacità dell'operatore che, avendo un accesso limitato alle risorse, riesce a proporre progetti che hanno solitamente un impatto « tematico-territoriale » senza però incidere sulle cause.

Si potrebbe introdurre qui il concetto di « efficacia macro-progettuale dell'Organizzazione » intesa come l'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse per combattere in una regione o insieme di paesi gli effetti dei fattori di oppressione regionali e avere il maggiore impatto possibile sia a livello tematico che territoriale.

Oltre ad individuare i temi riguardanti l'ingiustizia ed il sotto-sviluppo, bisogna capire *dove* questi si esplicano con maggior forza.

Per ogni zona geografica bisogna decidere quale fattore di oppressione si vuole combattere, dove essere, perché, con chi e contro chi, per quanto tempo, come e con cosa (possibilmente in questo ordine e non al contrario come di solito avviene). Rispetto ai fattori di oppressione e alle zone d'intervento è necessario operare una *scelta di campo tematico, target e territoriale* e giustificare tale scelta.

Fra le azioni abbiamo la definizione della strategia tematica e territoriale generale, la scelta dei fattori di oppressione da combattere prioritariamente, la definizione degli obiettivi macro-progettuali, la definizione dei teatri di operazioni, la *lobbying* tematica da fare, le alleanze da stabilire, gli accordi, ecc.

### **La strategia operativa:**

La dimensione operativa è il ponte fra tattica e strategia. La si può intendere come la « presenza in un paese » di una organizzazione. In questo livello devono essere definiti gli obiettivi per paese e i progetti necessari per ottenerli. Si tratta di definire come vengono contestualizzati i fattori di oppressione scelti al livello precedente in ciascun paese e zona specifica e la priorità ed importanza relativa che viene data a ciascuno di essi. Si rafforza e si precisa in questo caso la dimensione spaziale (già presente nel livello precedente) così come la dimensione tematica (la dimensione temporale anche qui è fra i 5 e i 10 anni). Dal punto di vista progettuale si parla di « Programma sanitario, educativo, agricolo, ecc ». Viene qui introdotto il concetto di « efficienza operativa paese », intesa come l'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse per combattere in un paese gli effetti dei fattori di oppressione

nazionali e di zona per avere il maggiore impatto possibile sia a livello tematico che territoriale.

Fra le azioni abbiamo: scelta del partner adatto, definizione della strategia tematica e territoriale specifiche, scelta delle conseguenze dei fattori di oppressione da combattere prioritariamente, definizione degli obiettivi progettuali, definizione dei teatri di operazioni all'interno di un paese, alleanza da stabilire, realizzazione di un programma tematico, ecc.

## **2.2 Identificazione:**

### **La pre-fattibilità:**

Una proposta progettuale deve superare una prima valutazione interna all'Agenzia chiamata pre-fattibilità. Se la proposta risponde ai criteri di selezione riportati sotto, allora potrà seguire il suo iter, altrimenti si blocca dando al soggetto proponente una risposta negativa. Vediamo di seguito come si svolge questa pre-fattibilità di una proposta progettuale.

Le tappe:

- La proposta arriva a un'Agenzia da un partner locale, da un finanziatore, da un partner al Nord, da un operatore in loco o direttamente dalla popolazione beneficiarie alla sede dell'Agenzia d'aiuto.
- La proposta viene valutata seguendo i criteri tecnici, politici ed economici descritti sotto da parte di un responsabile paese e successivamente passa alla valutazione del Coordinatore del settore progetti o di un'eventuale Commissione tecnica.
- Con un parere positivo e le relative motivazioni, la proposta può passare al vaglio di un organo politico (Consiglio d'amministrazione) o all'analisi di un Direttore generale.
- Con un parere positivo di queste istanze, il progetto segue il suo percorso d'identificazione informando il Partner dell'accettazione della proposta in termini generali. La definizione in particolare del progetto entra nella fase istruzione del progetto e quindi si può dire che il progetto abbia superato la fase d'identificazione.

I criteri di valutazione interna:

#### *I criteri tecnici:*

Uno dei criteri impiegati nel valutare se un progetto verrà accettato dall'Agenzia d'aiuto è quello tecnico. Intendiamo per tecnico quello relativo alla tematica trattata dal progetto e la zona d'intervento. Un'Organizzazione d'aiuto dovrà capire dalla proposta documento se ci sia coerenza fra la propria programmazione indicativa e quanto propone il progetto in termini tematici e territoriali. Se la proposta è coerente, integrabile o complementare alla propria programmazione indicativa allora il progetto potrà superare il criterio tecnico. Bisogna ricordare anche che un progetto può non rispondere a questi criteri ma rappresentare un



investimento tattico all'interno di una programmazione indicativa. Una simile esperienza serve a "esplorare" tatticamente un territorio o un tema e, grazie all'approccio micro-medio-macro finirà per modificare la programmazione indicativa. E' importante ricordare che la programmazione indicativa deve essere flessibile ai mutamenti dei contesti e quindi è auspicabile un rapporto dialettico fra la tattica esplorativa e la strategia di teatro.

#### *I criteri politici:*

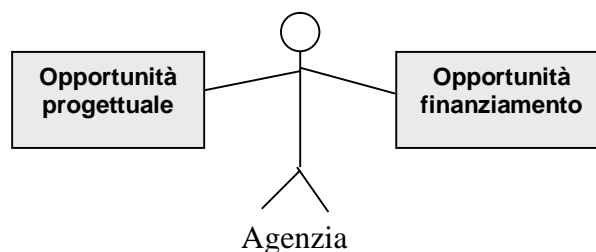
Un progetto può essere recepito positivamente da un'Organizzazione d'aiuto date le connotazioni politiche che una determinata iniziativa implica. Intendiamo politica in termini di visibilità o *lobbying* che possa derivare dalla messa in esecuzione di una iniziativa. Un'alleanza strategica con un determinato partner al Sud o al Nord possono essere elementi politici di valutazione che possono controbilanciare il peso negativo tecnico di una proposta progettuale.

#### *I criteri economici:*

Risulta importante chiarire che in funzione di un potenziale progetto, va identificato il potenziale finanziatore. In effetti il primo contatto col finanziatore lo si fa prima di aver redatto il documento di progetto. Tutto il processo che verrà visto a seguito e quindi tutte le altre fasi del ciclo progetto, vanno tarate in funzione delle possibilità economiche concrete e cioè della capacità di reperimento di risorse da parte dell'Agenzia. Questo significa che queste istituzioni, devono avere una rosa di potenziali finanziatori coi quali mantenere dei rapporti permanenti. Parafrasando il linguaggio calcistico bisogna "correre senza palla" e cioè, correre preventivamente per potersi trovare in situazione di gol (finanziamento) quando arriva la palla (opportunità progettuale)...

Ogni finanziatore ha un mandato o *Mission* specifica e quindi ha anche le sue Politiche e Programmi che condizioneranno le linee guide dei bandi che promuoveranno e di conseguenza i progetti che finanzieranno. Per ciascun finanziatore si deve quindi individuare: la sensibilità tematico-territoriale, il metodo e le condizioni di finanziamento, i quantitativi di finanziamenti erogabili, la tempistica, ecc.

In funzione di queste componenti, il project-manager di un'Agenzia, *calibra gli interventi* mettendo a confronto: "*domanda progettuale*" e cioè il possibile progetto e "*offerta*" fatta dal mercato dei finanziatori. In effetti, un project-manager raccorda queste due realtà: un'opportunità progettuale con un'opportunità di finanziamento.



Le fonti principali di finanziamento potenziale:

<b>Finanziatore</b>	<b>Esempi</b>
<b>Cooperazione decentrata</b>	<i>Enti locali quali Comuni, Provincie e Regioni</i>
<b>Cooperazione bilaterale</b>	<i>Crediti d'aiuto e doni</i>
<b>Banche di sviluppo</b>	<i>Banche regionali, Mondiali, Fondi, Clubs, ecc.</i>
<b>Unione Europea</b>	<i>Fondi e strumenti europei</i>
<b>Nazioni Unite</b>	<i>Fondi, programmi , agenzie specializzate, ecc.</i>
<b>Chiese</b>	<i>Cattolica, Valdese, ecc.</i>
<b>ONG</b>	<i>Nazionali e internazionali</i>
<b>Fondazioni</b>	<i>Gates, Ford, Carter, Kellog's, Soros, ecc</i>
<b>Agenzie</b>	<i>IRC, Protezione civile, Consulting, ecc.</i>
<b>Global fund</b>	<i>Pool di finanziatori per lotta contro la malaria, HIV, ecc.</i>
<b>Imprese</b>	<i>Donazioni, progetti specifici, ecc</i>

All'interno di questa rosa di potenziali finanziatori, si dovrà seguire la seguente procedura:

- Proposta: verificare se l'idea progettuale è in linea con la finalità del bando e/o del finanziatore
- Soggetto proponente: bisognerà sapere se l'Agenzia proponente rientra nelle caratteristiche dei soggetti proponenti a quel tipo di finanziamento e quindi risulta "ammissibile"
- Finanziamento: bisognerà capire se si è in grado di accedere al finanziamento in termini economici. Ovverosia qui si tratta di capire i quantitativi di finanziamenti erogabili, il co-finanziamento necessario per accedervi, ecc.
- Tempistica: verificare la tempistica a disposizione entro la quale bisognerà istruire e presentare il documento di progetto al finanziatore.
- Criteri di valutazione: bisognerà possibilmente sapere i criteri che verranno impiegati alla valutazione della proposta.

- Documentazione: reperire il materiale utile alla presentazione del progetto (linee guide, regolamenti, piani annuali, formulari, allegati, ecc.)

Bisogna considerare che i benefici economici che derivano da un progetto, in termini di risorse libere destinabili a coprire spese proprie dell'organizzazioni o progettualità micro-medio pre-finanziata o quote parti di progetti macro, possono condurre a un'organizzazione ad accettare una proposta progettuale che magari non risponde a criteri ne tecnici ne politici. In definitiva possiamo affermare che un'Agenzia d'aiuto deve valutare complessivamente una proposta progettuale all'interno dei tre criteri definiti sopra. Se la proposta presenta una compatibilità accettabile con i criteri sopraesposti, allora continuerà il Ciclo del progetto passando alla fase d'istruzione.

### **2.3 Istruzione:**

Questa è la fase più complessa di tutto il Ciclo del progetto. In questa analisi rientrano una serie di variabili che verranno analizzate in dettaglio in seguito. Vediamo adesso il rapporto fra il *contesto* ed il *progetto* e le influenze reciproche fra questi due elementi.

E' importante sapere che un progetto può introdurre in un contesto *effetti positivi* ed *effetti negativi* e che gli effetti positivi sono proporzionali al grado di conoscenza che si ha di un contesto.

Studiamo il progetto attraverso l'analisi sistemica detta della "scatola nera", una scatola chiusa di cui non sappiamo il contenuto. Sappiamo che essa consuma degli *inputs* (che verranno analizzati più avanti). Sappiamo anche che questa scatola è pensata in modo tale che, inserita in una parte determinata del mondo, debba produrre dei *benefici* per chi vi abita, e debba apportare un *miglioramento*.



### **Lo studio di fattibilità:**

Lo studio di fattibilità viene realizzato con una missione in loco per valutare l'effettiva fattibilità della proposta progettuale. A questo punto si parla di fattibilità tecnico-progettuale. Lo studio di fattibilità inizia con l'analisi del contesto all'interno del quale verrà realizzato il progetto e nel quale verranno definite le 5 variabili seguenti:

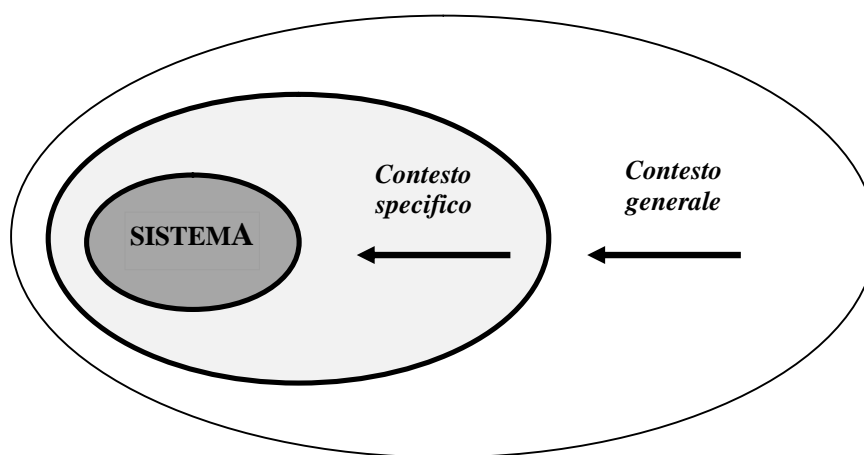
### **Le "5T" dell'analisi del contesto:**

- **Tetto economico:** le potenzialità economiche su cui si conta condizioneranno la "potenza d'attacco" del progetto e quindi tutto l'analisi di contesto che verrà fatto.

- **Territorio:** il sistema dove realizzare questo intervento in modo tale che abbia una maggiore ripercussione e diffusione nel resto del contesto sia specifico che generale.
- **Tema:** prioritario e che quindi possa riscuotere un interesse allargato fra la popolazione.
- **Tempo:** la dimensione temporale entro la quale si dovrà raggiungere l'obiettivo specifico.
- **Target:** decidere il gruppo di persone beneficiarie alle quale si vuole apportare un miglioramento.

### L'analisi di un contesto:

Quando parliamo di contesto, possiamo domandarci dove ci troviamo oggi, se in una città, una provincia, una regione, un paese, in Europa o nel Mondo. Bisogna capire a quale contesto ci riferiamo. Ciascuno è sempre sè stesso, però in funzione del contesto al quale si fa riferimento, il comportamento, le attese, le paure e i bisogni saranno diversi. Si può affermare che ci troviamo all'interno di tutti questi contesti allo stesso tempo, pensando che questi siano collocati l'uno all'interno dell'altro come in un gioco di scatole cinesi. Tutti questi contesti si influenzano l'uno con l'altro, e coloro che sono inseriti all'interno di una di queste scatole, risentono di un doppio effetto: da una parte dall'influenza del contenuto della "scatola" nella quali ci si trova e allo stesso tempo dell'influenza delle altre scatole su di essa. L'immagine delle scatole cinesi aiuta a capire la complessità che esiste nel definire un contesto nel quale si inserirà un progetto e a capire dove inizi e dove finisca fisicamente la cosiddetta "realtà" da migliorare.



Nella tecnica progettuale risultano di fondamentale importanza sia la definizione "spaziale" di un contesto, e cioè la frontiera virtuale fisico-spaziale che divide beneficiari e non beneficiari di un progetto, sia l'analisi di cosa questa "barriera" contenga al suo interno. Per comodità questa barriera ed il suo interno verranno chiamati "**Sistema**".

E' importante l'impiego della « terza dimensione spaziale » e cioè l'altezza: con « l'effetto elicottero » bisogna allontanarsi in verticale dal Sistema, prendendo quota, allargando la nostra visione del "Contesto" per poter analizzare meglio il Sistema prima di agire.

Il nostro sforzo deve incidere su un gruppo di persone all'interno di un Sistema, in modo tale che queste creino un effetto positivo sull'intero contesto, e quindi sui "non beneficiari provvisori" del progetto. Quindi, prima di agire su un contesto, bisogna conoscerlo sufficientemente per poter decidere il Sistema sul quale si pensa di agire.

## I dati secondari:

Nell'analisi del contesto è utile reperire tutta una serie d'informazione chiamata in sociologia "dati secondari" che servono ad avere una mappa tematica del contesto per capirne la situazione di partenza.

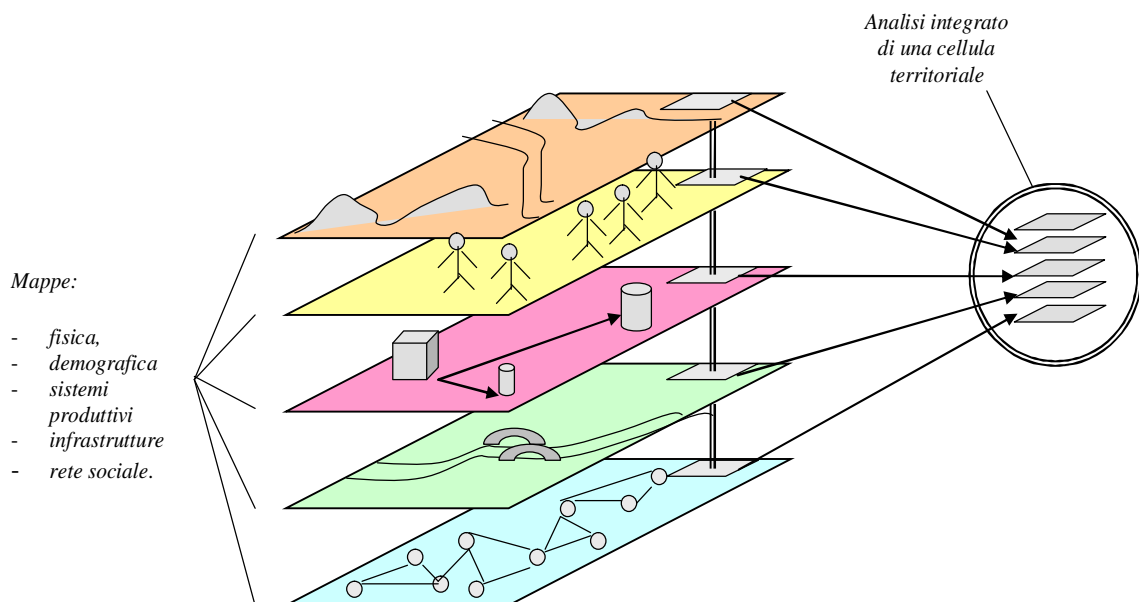
<b>CARATTERISTICHE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>STRUTTURA PUBBLICA</b>	<i>Tipologia e struttura di governo. Enti statali. Enti parastatali. Forze armate, ecc.</i>
<b>POTERI FORTI</b>	<i>Sociale, Politico, Religioso, Economico, ecc</i>
<b>ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETA CIVILE</b>	<i>Sindacati. Associazioni. Cooperative. Federazioni. Partiti. Club. ONG. Chiese. Sette. Enti privati. Corporazioni. Guerriglie. Movimenti, Mafie. Gruppi di pressione, ecc.</i>
<b>FISICHE</b>	<i>Morfologia. Clima. Idrografia. Suoli. Vegetazione. Topografia. Pluviometria. Desertificazione. Cambiamenti climatici. Resilienza, ecc</i>
<b>DEMOGRAFICHE</b>	<i>Popolazione. Distribuzione geografica. Ripartizione per età, per gruppi etnici, per clan, pere tribù, per religioni, per sesso. Fluttuazioni di popolazione nell'anno e durante gli anni. Esodi. Migrazioni, ecc.</i>
<b>SOCIO-ECONOMICHE</b>	<i>Fonti di reddito. Salari. Disoccupazione. Prezzi dei principali prodotti agricoli e dei beni di prima necessità. Prodotti di esportazione. Prospettive di cambiamento delle strutture e delle attività economiche. Analisi degli input e degli output nei possibili Sistemi. Punti nevralgici commerciali e di scambio. Debito estero. Bilancia di pagamenti, ecc.</i>
<b>SISTEMI PRODUTTIVI</b>	<i>Struttura della proprietà della terra. Colture. Loro ripartizione geografiche. Schede colturali. Censimento bestiame. Analisi dei diversi sistemi agricoli. Accesso e distribuzione delle risorse esistenti. Settori produttivi primario, secondario e terziario, ecc.</i>
<b>INFRASTRUTTURE</b>	<i>Vie e sistemi di comunicazione. Acqua. Tipo di costruzioni di case. Fogne e latrine. Elettricità, Telefono. Sistemi stradali. Ponti. Distanze dai diversi mercati, Trasporti, ecc.</i>
<b>SERVIZI PUBBLICI</b>	<i>Livelli d'insegnamento esistenti (primario, secondario e terziario). Tipologia e distribuzione geografica di centri di insegnamento. Formazione e divulgazione agricola. Istituti di ricerca e sperimentazione. Sistemi di salute esistenti (tradizionale, classico, misto). Tipologia e distribuzione geografica di centri di Salute. Strutture per il tempo libero.</i>
<b>RISPETTO DEI DIRITTI UMANI FONDAMENTALI</b>	<i>Vita, Sicurezza. Libertà, Conflitti in atto o latenti, Partecipazione politica. Libertà di espressione, Accesso all'informazione, Protezione delle minoranze e dei gruppi vulnerabili, Parità di Genere, Sette, Religioni, ecc.</i>
<b>COOPERAZIONE</b>	<i>Interventi d'aiuto esistenti e previsti.</i>

## La tecnica GIS:

La tecnica GIS, nata in America negli anni '70 nel campo dell'epidemiologia, è molto utile per definire la dimensione territoriale del progetto e quindi il Sistema sul quale agire. Si tratta di un metodo d'analisi territoriali del tipo "quantitativo" il quale impiega metodi e tecniche incrociate di analisi del territorio come ad esempio: il tele-rilevamento attraverso apparecchiatura come il GPS (*global position system*), disegni computerizzati, banche dati, cartografia, ecc. Fra i software più diffusi per l'impiego di questa tecnica abbiamo ArcView e Arc GIS della ditta americana ESRI o free software come QGIS.

La tecnica si basa su una banca dati tematici i quali servono a costruire delle cartine tematiche le quali una volta sovrapposte facilitano l'identificazione della zona più opportuna (Sistema) dove realizzare il progetto.

*La sovrapposizione delle mappe tematiche:*



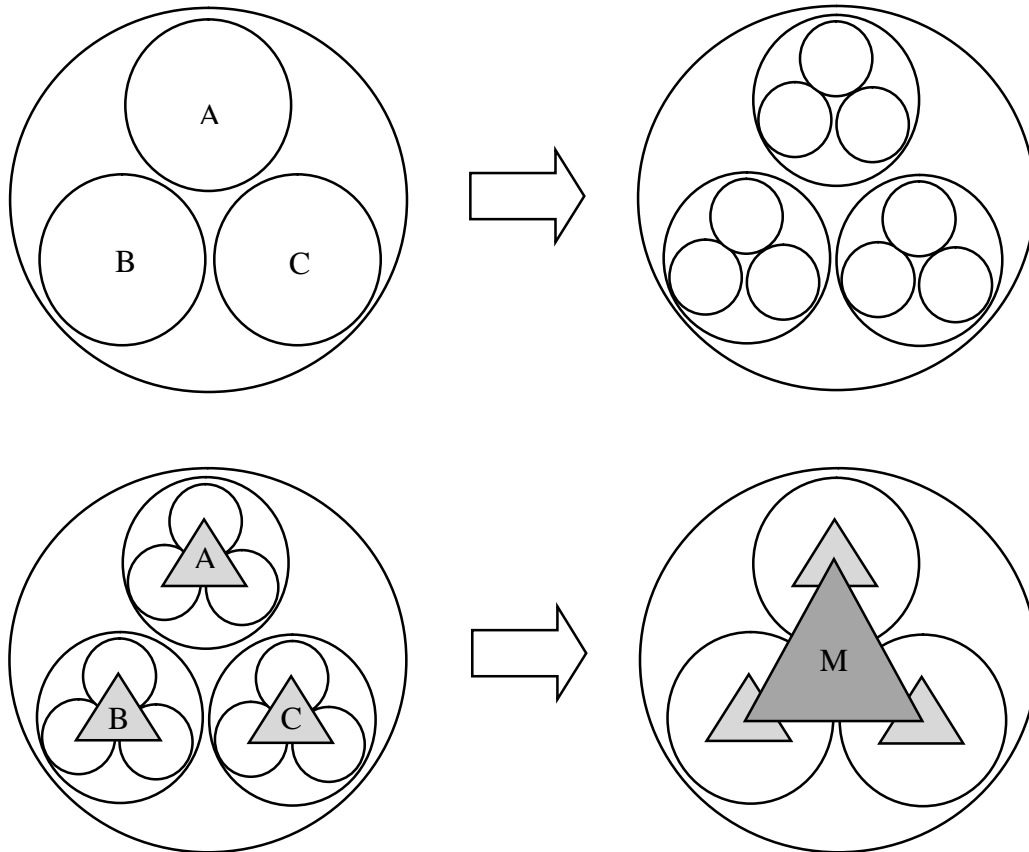
## Le Information Communication technologies for development (ICT4D)

Negli ultimi anni si è andato sviluppando il sistema dell'approvvigionamento di dati utilizzando le nuove tecnologie. La più diffusa è quella che prevede l'utilizzo del cellulare per raccogliere dati e analizzarle in tempo reale attraverso software appositamente creati. Si veda nella sitografia alcuni di questi programmi.

Dal punto di vista **geografico**, la zona da analizzare viene divisa in sotto-zone. Ad esempio la **triangolazione** è una tecnica molto utile a questo proposito.

Nel primo grafico sopra abbiamo la zona da analizzare (cerchio grande) divisa in tre zone A, B e C (cerchi intermedi). Nel secondo grafico sopra a destra, queste tre zone sono state divise a loro volta in tre zone (cerchi piccoli). Nella parte inferiore a sinistra del grafico sono stati

presi tre punti di riferimento della zona intermedia, triangolando l'informazione in quella zona intermedia (A). La stessa procedura si fa in B e C. Se poi, nel grafico sotto a destra, andiamo a triangolare i dati A, B e C avremo la media "M" che rappresenterebbe la media "M" del fenomeno a misurare all'interno del cerchio grande che rappresenta il sistema in analisi.

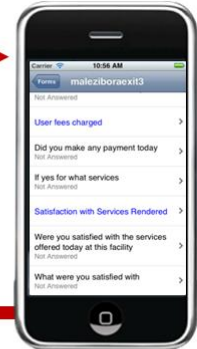


Dal punto di vista *tecnologico*, una volta scaricato il programma, viene creato un file on-line. Poi si invia al cellulare l'informazione direttamente dal programma. Vengono poi raccolti i dati dai cellulari e poi trasmessi al programma per la loro elaborazione e utilizzo ai fini progettuali sia in fase di studio di fattibilità ma anche nella definizione delle "baseline" in fase di messa in opera, monitoraggio, valutazione, ecc.

## 1 Si crea un file on line

Option	Checked (%)	Unchecked (%)	Total (%)
A advice and support	222 (48)	233 (50)	455 (100)
B relative or neighbour told or urged me to come	4 (1)	437 (99)	441 (100)
C message on the radio told me to come	7 (1)	414 (99)	421 (100)
D other reasons	174 (38)	307 (68)	481 (100)

## 2 Si invia l'informazione necessaria al cellulare sul terreno



## 3 Dal cellulare si inviano i dati dal terreno

## 4 La banca dati raccoglie ed elabora i dati

### L'analisi di un "Sistema":

Il Sistema, una realtà complessa:

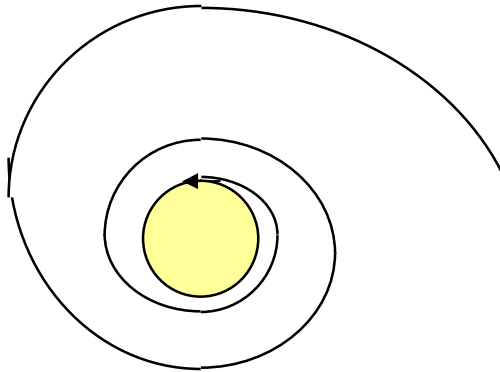
La conoscenza di un Sistema richiede moltissimo tempo, risorse e capacità di lettura. Capire le diverse componenti e i legami sottili esistenti fra di esse richiede un approccio a lungo termine che va oltre i limiti temporali imposti da un progetto. La non conoscenza di questa realtà è solitamente la causa più importante dei fallimenti dei progetti.

Una volta che è stato individuato il Sistema e il cerchio di beneficiari, andando ad analizzare cosa capita al suo interno, ci renderemo conto che esistono una serie di problemi intrecciati fra di loro. La complessità di un contesto può essere immaginata come un Sistema all'interno del quale si trovano una serie di tematiche o componenti inter-connesse fra di loro.

Uno dei maggiori problemi dell'aiuto risiede nell'incapacità, da parte di un numero ridotto di "esperti" in un tempo forzatamente corto, di poter comprendere ciascuna di queste singole parti della realtà e l'interazione di queste componenti. *Obiettivo, specializzazione, tempo e risorse* sono i quattro ingredienti necessari allo "studio del sistema" e quindi legati alla "fattibilità di un progetto".

All'interno di questo Sistema si deve fare un "giro virtuale in elicottero", descrivendo una "spirale centripeta logaritmica" andando ad atterrare nel settore scelto. Questo studio del contesto specifico, analizza poco i settori periferici e man mano si avvicina al tema sul quale il progetto inciderà direttamente, la informazione aumenta.





Il percorso fatto nel sorvolare un'area (*informazione*), scegliere il campo d'atterraggio (*decisione*) e di atterrare (*azione*), viene conosciuto in termini strategici sotto il nome di *triade IDA*.

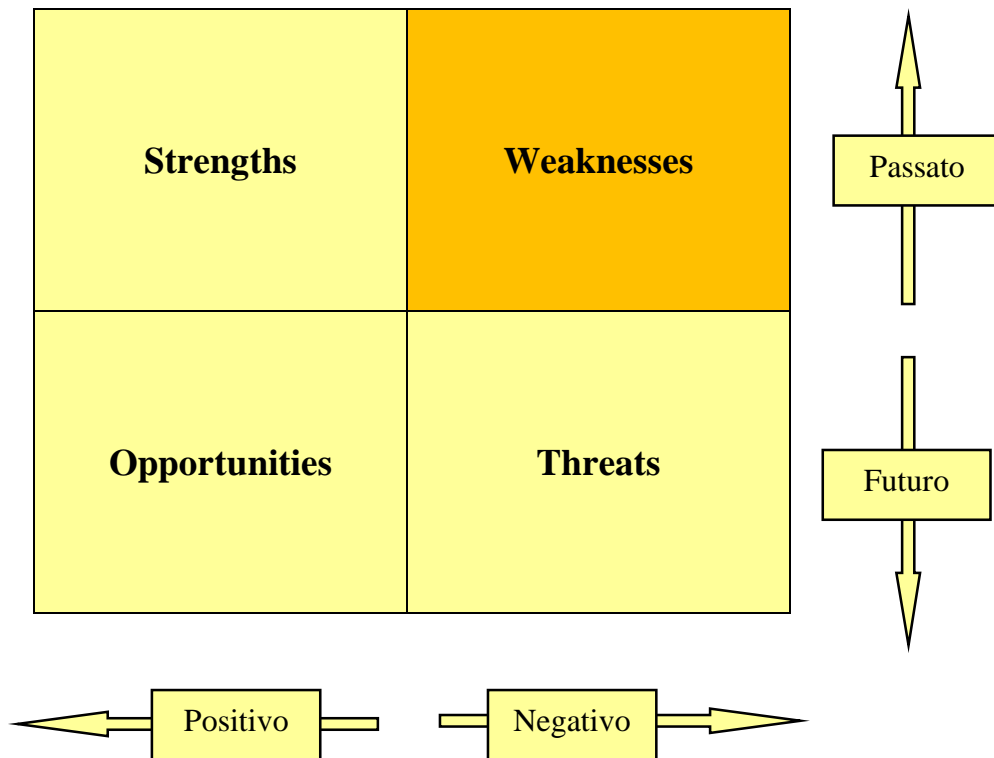
### **Il metodo SWOT:**

Il metodo SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*), fu creato negli anni '60 da Albert Humphrey. Viene utilizzato per fare analisi strategici aziendali. Si basa su una combinazione interessante fra il pensiero Occidentale e quello Orientale. In effetti la matrice di 2x2 ha due quadranti superiori che rappresentano il passato (o interno) del Sistema da analizzare (azienda, contesto, progetto, ecc). Questi quadranti rappresentano la logica classica di analisi di matrice Occidentale, ossia un "bilancio" (positivo e negativo) del passato per proiettare il futuro.

I due quadranti inferiori rappresentano il futuro (o esterno) del sistema in analisi e quindi le sue "potenzialità" sia in termini positivi che negativi. Ecco il pensiero Orientale. In effetti, in cinese rischio e opportunità se vengono rappresentati insieme con un solo ideogramma significa "crisi":



Il rettangolo con i due ideogrammi rappresenta il concetto di “crisi” e illustra che ogni rischio rappresenta una opportunità e viceversa ogni opportunità nasconde un rischio. I due quadranti di sinistra rappresentano gli elementi positivi del passato e del futuro. I due quadranti di destra rappresentano gli elementi negativi del passato e del futuro.



Normalmente un progetto dovrà attaccare uno dei punti di debolezza del territorio, definiti nel quadrante “*Weaknesses*” (debolezze) appoggiandosi sui punti di forza, cogliendo le opportunità e bloccando le minacce. Bisogna però confrontare questa debolezza strutturale del Sistema con il “bisogno” ovvero sia la necessità di miglioramento che hanno gli abitanti del Sistema che può coincidere o meno con quanto emerso nell’analisi SWOT. In effetti, la percezione del bisogno da parte di una popolazione non sempre coincide con quanto un operatore dall’esterno può fare a partire dai dati secondari.

Molto attenzione va posta nell’ascoltare attentamente le cose dette dalla popolazione, rispettando le cose dette, evitando di reinterpretare i fenomeni descritti o trovarne dei sinonimi. Si rischia di cambiare il senso di quello che loro vogliono sia cambiato. Va fatta quindi attenzione soprattutto quando si lavora con interpreti locali. Bisogna sensibilizzare loro su questo punto. In effetti, si rischia di perdere il significato originale nei due passaggi, tra beneficiario e interprete e fra interprete e progettista.

Bisogna tenere presente che la mappa complessiva che ne deriva è da considerarsi “*soggettiva*”. In effetti ogni stakeholder presente in un contesto ne può fare una versione propria che può non coincidere con la lettura fatta da un altro attore. Si pensi ad esempio fare lo SWOT in una azienda. I proprietari dell’azienda metteranno nelle “weaknesses” il sindacato. Mentre se questi metteranno i proprietari nella stessa casella...

In linea teorica ci dovrebbe essere un’analisi SWOT fatto in maniera separata con ciascuno dei gruppi di attori locali coinvolgibili e in un secondo momento bisognerebbe mettere insieme gli schemi fatti separatamente e possibilmente analizzarli insieme alle rappresentanze delle diverse parti e integrarli consensualmente all’interno di uno SWOT finale. In alternativa, si può tentare di fare un unico SWOT cercando la partecipazione del maggior numero di stakeholders coinvolgibili. Questa dinamica è più semplice e fattibile. Infine, possiamo farne uno insieme ai beneficiari e lavorare su questa base ma bisogna tenere presente i limiti di questa alternativa.

## Il “bisogno”:

Il “bisogno” è uno dei concetti più complessi del meccanismo dell’aiuto. Questo termine viene sempre strettamente collegato ai beneficiari che lo esprimono. Ma di solito il bisogno viene “diluito” all’interno delle attese e visioni che hanno gli altri attori del progetto (visibili e non). In effetti, interessi, mode, disponibilità finanziaria, scelte politiche ecc., non fanno che condizionare il bisogno reale di una popolazione.

I progetti iniziano, in teoria, a partire da ciò che viene chiamato “il bisogno” espresso dai beneficiari. Un progetto mira a soddisfare un bisogno di una determinata popolazione. Fino a questo punto le cose sembrano semplici. In realtà, se ci si addentra in una vera analisi del bisogno la situazione appare tutt’altro che facile. Nella scheda seguente vengono riepilogati alcuni quesiti e spunti di riflessione per comprendere la profondità e le sfaccettature del bisogno e di alcuni suoi elementi costitutivi. Analizzare questi ed altri elementi costitutivi del bisogno è di fondamentale importanza nell’individuazione degli obiettivi progettuali corretti, che portano al successo l’azione esterna.

*Bisogni e progetti di sviluppo: alcuni quesiti di base*

- *Desiderio, volontà e bisogno*: non bisogna confondere questi termini.
- *È stato fatto qualcosa per risolvere il problema?*
- *La volontà di cambiamento*: proviene dall'esterno del sistema?
- *Induzione dell'aiuto*: si tratta di un bisogno autoctono o indotto da chi o da chi o da cosa?
- *Le negoziazioni*: quella “interna” del bisogno fra i beneficiari stessi e dall'altra, a una negoziazione “esterna” del bisogno con il resto degli attori del progetto.
- *La distorsione*: i beneficiari non sempre possono esprimere con chiarezza i propri bisogni perché il rapporto beneficiario-agente esterno risulta viziato da una distorsione.
- *Chi esprime il bisogno?*
- *A nome di chi parla il soggetto che esprime il bisogno?*
- *Da chi è condizionato esternamente?*
- *Chi è contrario a risolvere questo problema e perché?*
- *Qual è il tipo di relazione fra chi è contrario e chi è a favore?*
- *Qual è la dimensione individuale e quella collettiva del bisogno?*
- *All'interno di quale orizzonte temporale viene espresso?*
- *All'interno di quale orizzonte territoriale viene espresso?*
- *Qual è l'idea di sviluppo o benessere cui tende?*
- *Con quale griglia mentale si sta facendo la lettura della realtà?*
- *Qual è la scala di “pertinenza” dei bisogni?*

Per una corretta analisi dei bisogni in maniera partecipativa è necessario avere chiara la “mappa” degli attori presenti nel Sistema, il contesto specifico e quello generale.

### **Lo stakeholders analysis:**

Nell’analisi del contesto bisognerà fare una “mappa” degli attori locali presenti evidenziando le influenze che questi attori hanno fra di loro e il tipo di influenza che ricevono sia all’interno che dall’esterno del Sistema. In quest’analisi alcune tecniche quali la mappa di potere (vedi bibliografia dell’autore), Il diagramma di Venn (vedi MARP), la teoria delle 5C (schematizzata più avanti), diagrammi a colonne con l’analisi delle potenzialità e rischi degli attori (vedi più avanti), ecc; possono essere di grande utilità per definire la rete locale degli attori.

Una prima osservazione da fare su questo strumento è che così come lo SWOT, può essere impiegato sia per l’analisi del contesto “in assenza di progetto”; ovvero sia quando ancora non è stata definita la strategia specifica tecnica; sia, come si vedrà avanti, per l’analisi dei rischi di un progetto una volta identificata la “strategia specifica tecnica” o “logica progettuale”.

Lo scopo in questa fase è di avere una “mappa ragionata” degli attori presenti e delle “reti di relazioni” esistenti. Si tratta di uno strumento complementare per “fotografare” il contesto e quindi conoscerlo meglio. In quest’analisi verranno considerati tre gruppi principali:

#### ***Le autorità locali (formali e tradizionali):***

- Tecniche
- Amministrative
- Religiose
- Tradizionali

#### ***Gli attori privati (società civile):***

- ONG-CSO-CBO
- Banche
- Imprese
- Associazione
- Gruppi

#### ***I gruppi di potere (poteri forti):***

- Sociale: clan, tribù, etnia, sindacato, associazione, ecc.
- Politico: leader, partiti, intellettuali, ecc.

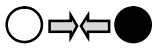

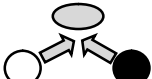

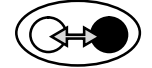

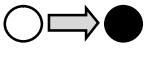
- . Militare: esercito regolare, paramilitari, guerriglia, ecc.
- Religioso: setta, religione, ecc.
- Economico: imprenditori, corporazioni, ecc.

***Scheda per la definizione dello stakeholders-contesto:***

<i>Attori</i>	<i>Interessi</i>	<i>Paure</i>	<i>Forze</i>	<i>Debolezze</i>	<i>Problemi percepiti</i>	<i>Importanza relativa e scelta del Partner</i>

***La teoria delle sette “C”:***

Questa teoria prende spunto dalla biologia. In effetti in natura le forma di interazione fra due o più essere viventi può essere schematizzata nelle sette diverse tipologie descritte nello schema e che iniziano con “C”. Questa struttura è utile per definire non solo la relazione dei diversi soggetti presenti in un Sistema e la relazione fra essi e gli esterni al Sistema, ma anche per definire il tipo di interazione che il soggetto esterno avrà con ciascuno degli stakeholders locali. Per approfondimenti si veda in bibliografia l’articolo con questo nome fra gli articoli dell’autore.

Strategia "C"	Rappresentazione grafica	Descrizione della relazione	Esempio in natura	Quando applicarla?
<b>Competizione</b>		Conflitto fra le parti. Lotta nella quale uno cerca il vantaggio sull'altro	Gorilla: lotta per essere il capobranco	Uno è più forte dell'altro e la lotta è necessaria alla sopravvivenza
<b>Coabitazione</b>		Equilibrio. Reciproco controllo. Non c'è lotta né interferenza	Zebra e giraffa: quando bevono dalla stessa fonte	Potere simile. Ciascuno può vivere senza l'altro
<b>Coordinamento</b>		Informazione reciproca e mantenimento delle posizioni	Leone: caccia in gruppo per aumentarne l'efficacia	Ognuno può sopravvivere senza l'altro ma creare una nuova entità conviene.
<b>Cooperazione</b>		Avvicinamento. Modifiche in entrambe le direzioni. Negoziazione.	Squalo e remora (commensalismo) Uccello e rinoceronte (mutualismo)	Uno necessita dell'altro per sopravvivere.
<b>Complementarità</b>		Integrazione. Fusione. Ognuno pensa al beneficio comune prima del proprio.	Formiche: ognuno lavora per il benessere comune	Appartenere a una entità comune è necessaria alla sopravvivenza
<b>Controllo</b>		Perdita di autonomia di uno perché controllato dall'altro.	Capobranco verso il branco	Uno è più forte dell'altro e riesce ad esercitare un controllo parziale sull'altro
<b>Condizionamento</b>		Manipolazione di uno da parte dell'altro. Plagiare.	Capobranco verso il proprio nucleo familiare	Uno è più forte dell'altro ed esercita un condizionamento fisico, morale o psicologico sull'altro

## Il metodo MARP:

Uno dei metodi più innovativi che serve per l'analisi del contesto e definire i bisogni è il MARP (Metodo Accelerato di Ricerca Partecipativa) o RRA (*Rapid Rural Appraisal*) o PRA (*Participatory Rural Appraisal*) o PLA (*Participatory Learning and Action*). Il metodo, nato negli anni '80 in ambienti anglo-sassone, propone:

Dal punto di vista *metodologico*:

- La triangolazione: della composizione dell'équipe, le unità di osservazione e delle tecniche di analisi.
- Gli scostamenti: spaziali, stagione, degli interlocutori, genere, gentilezza
- L'ignoranza ottimale: sapere relativizzare i dati fra di loro
- Il grado accettabile d'imprecisione e cioè il livello di approfondimento necessario.

Dal punto di vista degli *strumenti*:

- Revisione dei dati secondari: tutta la documentazione di base disponibile
- Intervista semi-strutturata
- I diagrammi: che possono servire a comunicare meglio
- Le carte: con una visione "aerea" che descrive la composizione del villaggio

- I transetti: con una visione di “taglio” che descrive la morfologia del villaggio
- I calendari: che descrivono le colture, le stagioni, i prezzi, la mano d’opera, ecc
- Il profilo storico: che tratta il racconto della storia del villaggio
- Il diagramma di Venn: che descrive le organizzazioni esistenti e i rapporti sociali
- Le classificazioni preferenziali: per scegliere fra varie alternative
- Le classificazioni: delle popolazioni secondo il livello di “ricchezza”
- Altre tecniche: quantificazione, giochi, parabole, citazioni, foto, ecc

Dal punto dell’*Organizzazione e della gestione*:

- Scelta del tema, del luogo e della composizione dell’*équipe*
- Preparativi della visita al terreno
- Gestione del tempo sul terreno
- Organizzazione del lavoro dopo la visita al terreno

## **Il metodo RAF:**

Il metodo RAF (Ricerca-Azione-Formazione) nasce in Francia nel campo sociologico durante gli anni ’60 e, in termini progettuali, può essere considerata come una “risposta mediterranea” all’approccio “anglo-sassone” di progettare.

Senza voler fare in questa sede un’analisi esaustiva del metodo sul quale esiste un’ampia bibliografia, accenneremo schematicamente gli assi principali.

Il metodo, considera il progetto come una sorta di laboratorio sociale al quale i beneficiari e l’agente esterno partecipano attivamente. In effetti, considera che la *ricerca* produce un’*azione* e questa provoca una *formazione*. Questo significa che l’istruzione di un progetto si fa strada facendo. Attraverso investimenti tattici, si conosce il sistema e conoscendo questo si ritira la strategia del progetto e così via. In questo caso, l’analisi del sistema si intende graduale e per approcci successivi nei quali la popolazione beneficiaria ha un ruolo di veri protagonisti del proprio sviluppo.

Analogamente a quanto visto nel MARP, il lavoro inizia in genere con una diagnosi fatta dai beneficiari basata sulle constatazioni della loro realtà sui loro problemi, sugli effetti e sulle ipotesi delle cause all’origine dei problemi. In un secondo tempo, loro stessi suggeriscono le strategie da intraprendere e l’organizzazione che consente di metterle in pratica. Si inizia dall’attivare una tattica che rappresenta soltanto un punto di partenza. Una volta avviata l’azione progettuale, questa viene verificata e viene valutata considerando gli scarti fra la strada intrapresa e la risoluzione del problema. A questo punto scatta la “retroazione” che conferma se la strategia inizialmente ipotizzata e attuata è efficace nella risoluzione del problema individuato. Se la strategia adottata non viene confermata si passa ad un nuovo ciclo, che ripete tutte le fasi precedenti.

Il metodo può quindi riassumersi come segue:

- 1 - Diagnosi dei problemi
- 2 - Definizione di una ipotesi di strategia
- 3 - Attuazione della tattica
- 4 - Verifica dell’ipotesi di strategia
- 5 - Valutazione dei risultati e degli scarti

- 6 - Retroazioni e riorientamento del progetto
- 7 - Conferma della strategia e prosecuzione dell'azione o nuova diagnosi e quindi nuovo ciclo.

## **Il metodo MIRA :**

Nel mondo dell'aiuto umanitario è stato sviluppato uno specifico strumento per la realizzazione del cosiddetto “*need assessment*” in questo campo specifico. Il metodo MIRA (*Multi-cluster-sector Initial Rapid Assessment*). Sviluppato dalla IASC (*Inter Agency Standard Committee*), serve a identificare le strategie a seguito di una crisi umanitaria. A partire da dati secondari e primari, inseriti in una scheda o “frame”, il metodo fornisce il PSD (*Preliminary Scenario Definition*) che serve da base per un'azione umanitaria.

Il contenuto del *framework* può riassumersi come segue:

- 1 - Determinanti o asse (driver) della crisi e i fattori sottostanti: tipologia di crisi e vulnerabilità
- 2 - Scopo della crisi e profilo umanitario: descrizione della zona e tipologia di beneficiari colpiti
- 3 - Status della popolazione che vive nelle aree coinvolte dalla crisi: caratteristiche e condizioni
- 4 - Descrizione delle capacità locali per farne fronte: locale, region., naz., pubblico e privato
- 5 - Descrizione delle capacità internazionali di risposta alla crisi: chi interviene e cosa fa?
- 6 - Accesso e sicurezza: logistica, sicurezza, relazione civili-militari, popolazione coinvolgibile
- 7 - Copertura e divario da colmare: verificare la proporzione di copertura dell'aiuto
- 8 - Priorità strategica umanitarie: definire priorità e i temi cross-cutting importanti.

## **La strategia:**

Si tratta del *concatenamento logico degli obiettivi*. Un progetto ha tre livelli di obiettivi: l'obiettivo generale, l'obiettivo specifico e i risultati. Il concatenamento logico di questi tre livelli rappresenta la strategia di un progetto.

## **La tattica:**

L'impianto tattico riguarda l'impiego delle *risorse* nella realizzazione delle *attività* attraverso un *metodo specifico*. La tattica deve essere una deduzione della strategia e quindi è quest'ultima che deve governare la prima. Ciononostante, si può anche pensare a una “tattica esplorativa” propedeutica alla definizione della strategia.



Applicando questi concetti alle tecniche viste in precedenza, possiamo affermare che il metodo MARP all'interno di una visione anglo-sassone vede prima la strategia e dopo la tattica. Il metodo RAF invece vede prima la tattica della strategia. Questi due sistemi di progettazione possono essere abbinati in funzione della tematica e del tipo di contesto. In effetti se parliamo di contesti "stabili" e di "sviluppo" è possibile avere più tempo e definire la strategia utilizzando la MARP negli studi di fattibilità. Se si tratta invece di progetti in contesti "instabili" o di emergenza dove la velocità di risposta deve essere maggiore, possiamo pensare alla RAF o alla MIRA come primo approccio per "conoscere" il contesto facendo un "investimento tattico" a seguito del quale verrà fatto un investimento maggiore con una strategia definita in funzione dell'esito della tattica.

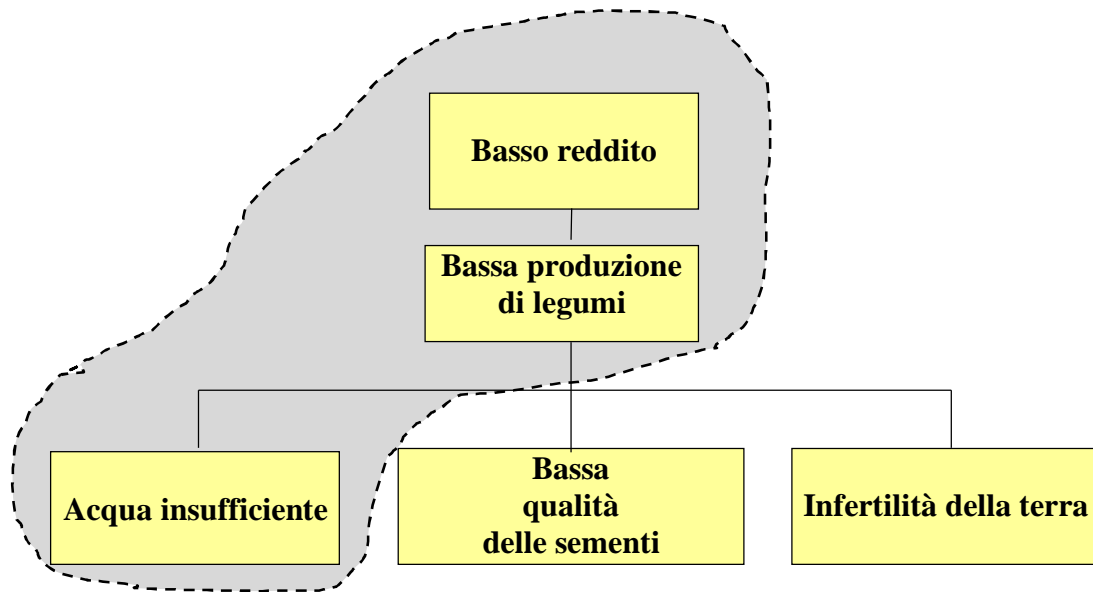
## **Il metodo ZOPP:**

Una volta definito il "Sistema", gli "attori" coinvolti, la tipologia di beneficiari e la problematica da trattare, bisogna analizzare in profondità queste problematiche allo scopo di decidere come verrà "attaccato" il problema e quindi definire gli obiettivi progettuali (strategia) e conseguentemente le attività e loro modalità specifiche di realizzazione (tattica).

Il metodo ZOPP (*ZielOrientierte Projektplanung*) è nato in America, poi sviluppato dall'agenzia tedesca di cooperazione GTZ negli anni '80 e successivamente perfezionata dall'Unione europea negli anni '90. Senza voler approfondire in questa sede il metodo ZOPP sul quale esiste una vasta bibliografia specifica (redatta dalla GTZ), si farà solo accenno alla sua esistenza e la sua utilità nell'analisi del sistema e dei bisogni e soprattutto nella definizione della strategia specifica d'intervento di un progetto. Questo strumento ci servirà a definire i *livelli tattici e strategici* di un progetto. In effetti, il metodo, basato sul legame causa-effetto, ha quattro passaggi fondamentali: l'elaborazione dell'*albero dei problemi*, la trasformazione nell'*albero degli obiettivi*, la *clusterizzazione integrativa* e, infine, la definizione della *logica progettuale o strategia*. Vediamo i passi da seguire una volta fatta la "stakeholders analysis" e quindi lavorando in maniera partecipativa con gli attori che verranno coinvolti nell'azione progettuale:

L'albero dei problemi:

Ciascuno dei problemi emersi nel colloquio con gli stakeholders verranno riportati in piccoli foglietti di carta. Per ogni problema un foglietto contenenti non più di 2-3 parole che sintetizzino il fenomeno. In un secondo momento i foglietti-problemi vengono collegati fra di loro seguendo il legame causa ed effetto ovverosia, una causa viene collocata sotto l'effetto che provoca e viceversa. Seguendo questo criterio vengono collegati tutti i problemi in modo tale di avere un "albero" che rappresenta la "mappa" completa della problematica, delle sue cause, dei suoi effetti e del loro legame logico.



Nel diagramma si osservano i diversi livelli progettuali che verranno analizzati più tardi. E' interessante soffermarsi su un punto. Se si analizza il problema della "Bassa produzione di legumi" costituito da tre cause: una legata all'acqua, una legata alle sementi ed una legata alla terra. Una possibile strategia progettuale, potrebbe trattare il problema dell'acqua insufficiente (zona tratteggiata in evidenza), che se verrà scelta sarà chiamata strategia "in" mentre quelle lasciate "fuori" dal cerchio verranno chiamate strategie "out". Il diagramma ci dice però che se non verranno trattate le problematiche delle sementi e della terra, il problema non verrà risolto completamente.

Per la precisione, in termini generali ed andando oltre il caso in analisi, si può dire che un progetto raggiungerà l'obiettivo specifico in maggior o minor grado in funzione di quanto, questa componente trattata dal progetto, "partecipa ad originare l'effetto" e quindi ad "impattare" ad un livello superiore. Va ricordata però la teoria di Pareto, la quale sostiene che il 20% delle cause provocano l'80% degli effetti...

Analogamente a quanto abbiamo osservato nella tecnica SWOT, va anche qui ricordato che l'analisi ZOPP è "soggettiva" e quindi lo schema che verrà fuori dipende dall'attore locale con cui lo si è fatto. Su questo va fatta particolare attenzione perché "un buon progetto non fa quasi mai quello che il beneficiario vuole". E possiamo aggiungere, e "nemmeno quello che l'agente esterno vuole"...

Questa "provocazione" mette in luce che un buon progettista non si dovrebbe limitare a prendere note dei problemi descritti dai beneficiari (*shopping-list approach*) e risolverli con un progetto. In effetti, se fosse così semplice, con i sistemi moderni di comunicazione esistenti non sarebbe necessaria la sua presenza sul terreno per fare uno studio di fattibilità. Basterebbe ricevere una mail seduto nel suo ufficio! Le cose sono certamente molto più complesse di ciò...

La formulazione di un progetto deve essere "mediata" e quindi la sua versione finale non poteva essere formulata nè dal solo progettista ne dal beneficiario. Ed è proprio qui che risiede la qualità del progettista e del lavoro da fare durante lo studio di fattibilità e che ne

giustifica la sua presenza. Il progettista, a partire da un problema, deve poter formulare in maniera partecipativa, problemi paralleli, conseguenze, cause, promuovere soluzioni non banali, alternative, innovative, ecc. La sfida del progettista è quella di farsi dire dal beneficiario “non ci avevo pensato”...

Per questo che i progettisti devono essere quello che i francesi chiamano “*un interlocuteur éclairé*”. Ovverosia un “interlocutore illuminato” nel senso di essere informato sul contesto, sul tema e della situazione dei beneficiari per poter essere realmente “*l'elemento esterno utile a introdurre una novità che produce il cambiamento del contesto*”.

In linea teorica, ci dovrebbe essere un'analisi ZOPP fatto in maniera separata con ciascuno dei gruppi di attori locali coinvolgibili. Una dinamica complessa ma fattibile.

*Es. Mi è capitato di fare un progetto agricolo in cui un albero dei problemi era stato fatto dai beneficiari. Un secondo con le autorità “tecniche” e un terzo con le autorità “amministrative”. Ovviamente i tre erano diversi perché ciascuno dava uno sguardo particolare alla problematica di cui nessuno aveva la cosiddetta “big picture”. In un secondo momento, abbiamo messo insieme le rappresentanze di queste tre tipologie di attori davanti ai tre alberi per integrarli consensualmente e facendo vedere a tutti le visioni di ciascuno. Già questo è un contributo alla “governance tematica locale”.*

In alternativa, si può tentare di fare un unico albero a problemi cercando la partecipazione del maggior numero di stakeholders coinvolgibili. Questa dinamica è più semplice e fattibile. Infine, possiamo farne un unico albero insieme ai beneficiari e lavorare su questa base. Bisogna però tenere presente i limiti di questa alternativa.

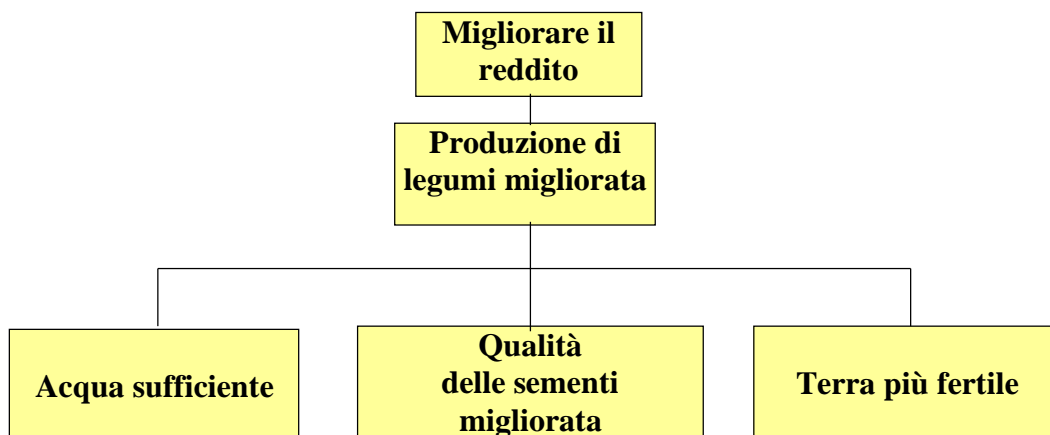
Le soluzioni assenti:

Nella formulazione dell'albero dei problemi bisognerà evitare l'utilizzo di quelle parole che possono nascondere in sé la soluzione del problema. Alcune parole possono essere “spia” di queste situazioni: pochi, mancanza, assenza, carenza, ecc. In effetti, queste parole stanno fornendo la soluzione perché la proposta consisterà nella realizzazione di quello che verrà scritto dopo queste parole, rischiando di “forzare” l'intervento verso una soluzione unica. Se, ad esempio, un contadino dice che non c'è acqua a causa dell'“assenza di pozzi”, non vuol dire che si debbano fare dei pozzi per avere dell'acqua. Magari basterà una canalizzazione o una raccolta piovana. Ne risulta quindi che è utile integrare la “logica laterale” (*lateral thinking*) a quella “lineare” per trovare le soluzioni più pertinenti. Infine, nell'albero dei problemi, che in realtà, se fatto bene, non sarà un “albero” ma una specie di “ragnatela”, ci possono essere delle “*logiche circolari*” per cui una causa alimenta un effetto e questo alimenta una causa (chi è nato prima, l'ovo o la gallina?).

L'albero degli obiettivi:

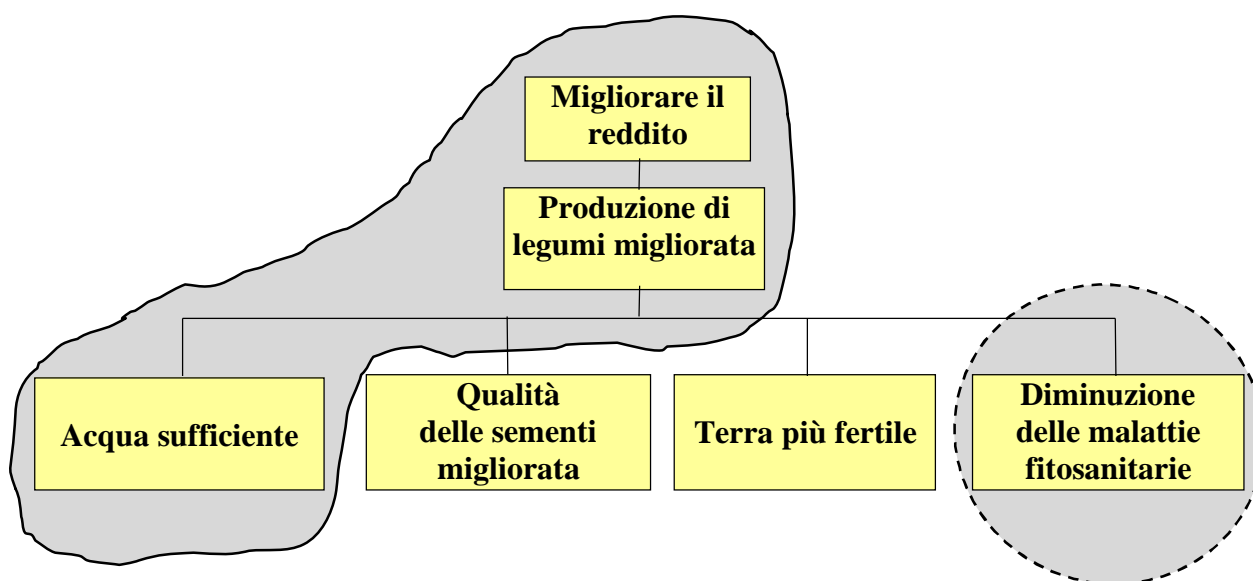
Una volta definito l'albero dei problemi, in una seconda fase, si elabora in modo speculare *l'albero degli obiettivi* traducendo in positivo il contenuto di ciascuno dei foglietti dell'albero dei problemi. Bisogna rispettare il contenuto dei foglietti limitandosi solo a convertire in positivo quanto scritto in negativo. Bisognerà fare particolare attenzione a rispettare la parola

(keyword) del foglietto che “sintetizza” il fenomeno. Nell’esempio: reddito, legumi, acqua, sementi e terra.



Le clasterizzazioni integrative:

Una terza fase consiste nel fare una prima “clasterizzazione integrativa” (vedi cerchio tratteggiato). In effetti i metodi partecipativi possono portare a costruire gli alberi insieme ai beneficiari. Ma come abbiamo detto sopra non è sempre detto che questi sappiano definire tutte le cause della problematica trattata. L’animatore esterno e, soprattutto un esperto tematico, potrebbero scoprire altre concause che vanno a integrarsi come “clusters” nel diagramma di base. In questo caso si applica non tanto la logica lineare causa-effetto ma bensì il pensiero “laterale” ovvero sia trovare altre cause o alternative che escano dalla logica “verticale” andando a inserire “lateralmente” altri clusters.



La definizione della strategia tecnica specifica:

Una volta completata la mappa delle possibilità, scatta la quarta fase è quindi la definizione della strategia specifica di intervento (zona grigia ovale nel disegno sopra). La definizione di questa dipende dai criteri seguenti:

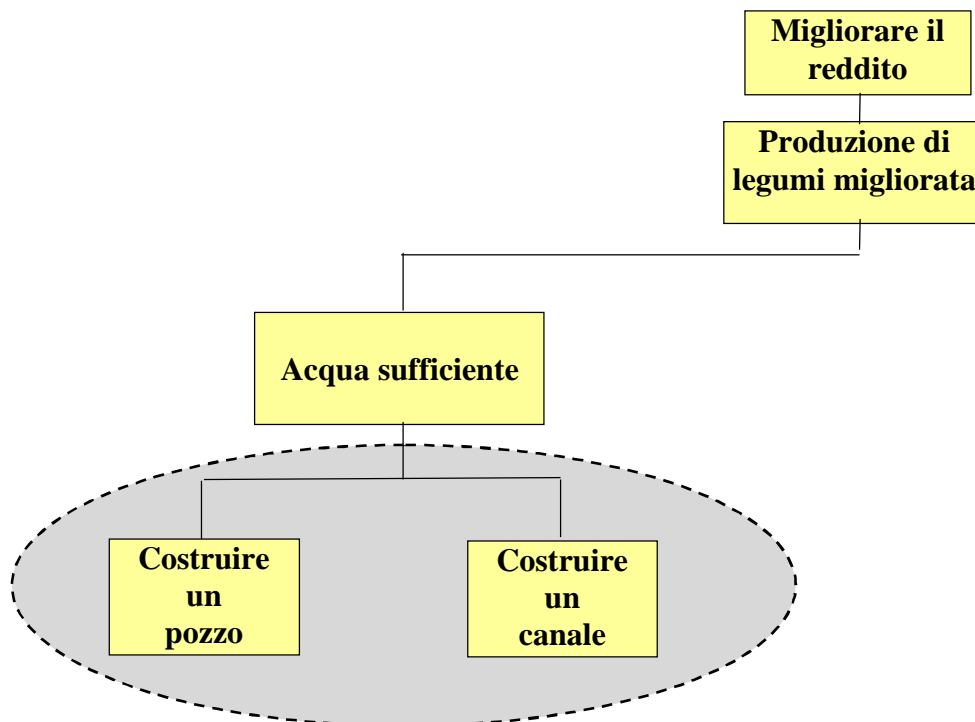
- La politica messa in atto (cosa fa il governo locale)
- Gli altri interventi potenziali nella zona
- Efficacia (peso specifico della concausa)
- Efficienza (costo della strategia in relazione ad altre)
- Dalle capacità tecniche dell'operatore (Mission dell'Agenzia)
- Dell'accesso alle risorse da parte dell'Agenzia
- Della pertinenza di una determinata scelta in relazione alla altre
- Dello SWOT fatto alle possibili strategie

La definizione della tattica:

Una volta definita la strategia, bisognerà definire le attività idonee per poter incidere sulla strategia scelta.

A questo punto operiamo una seconda “*clusterizzazione integrativa*” utilizzando sia la logica verticale ma anche quella laterale con la partecipazione attiva dei beneficiari (vedi zona tratteggiata in evidenza nel grafico riportato sotto).

Va notato che sia la prima che la seconda *clusterizzazione integrativa* vanno fatte con la partecipazione attiva dei beneficiari e lasciando loro l'*ownership* della scelta sia strategica che tattica finale.



Fra i criteri che vengono solitamente impiegati per decidere il tipo di attività, oltre a quelli descritti sopra per la scelta strategica, ci sono:

- La sua effettiva capacità d'impattare sulla strategia (efficacia)
- I suoi costi (efficienza)
- La capacità d'appropriazione da parte dei beneficiari (*ownership*)
- L'opportunità di realizzare quel tipo di attività (pertinenza)
- Dello SWOT fatto alle possibili tattiche

## ***Il Partner:***

### *La scelta del partner:*

Tenendo presente la tipologia d'intervento, il tema, il tipo di Agenzia che si è, i beneficiari, ecc, lo *stakeholders analysis* fatto in precedenza metterà in evidenza il Partner locale più opportuno con il quale si stabilirà un'alleanza tattica o strategica. Ovviamente se questo non è stato ancora fatto (vedi genesi di un progetto).

### *Esperienze storiche di soggetti Partner:*

Anni '60 i partner erano lo *Stato*, la *Chiesa* e i *Sindacati*.

Anni '70 i partner erano lo *Stato*, la *Chiesa*, i *Sindacati* e le *Associazioni locali*.

Anni '80 i partner erano lo *Stato*, la *Chiesa* e le *ONG locali*.

Anni '90 i partner erano lo *Stato centrale-decentrato*, la *Chiesa*, *Movimenti di base* e *Agenzie*.

Anni 2000 i partner sono lo *Stato centrale-decentrato*, la *Chiesa* e la *Società civile* e *Agenzie*.

### *Obiettivi del partenariato:*

Il partner locale è un alleato in loco dell'Agenzia (e/o viceversa), un mediatore culturale fra i beneficiari e l'Agenzia. Un porta parola dei beneficiari. Il partner locale è utile a migliorare l'intervento aiutando l'operatore esterno a conoscere di più i beneficiari, la problematica e il contesto. Serve anche a rafforzare movimenti popolari locali, veri motori dello sviluppo e dei cambiamenti. Il Partner locale potrebbe servire a garantire la continuità dell'iniziativa o semplicemente ad impiegare attraverso esso le risorse umane e le conoscenze esistenti in loco, ecc.

### *Premessa:*

Se lo si considera una "*risorsa*" operativamente avrà il compito della messa in opera di parte o di tutto il progetto. Si tratta di un partner "tattico" in quanto semplice realizzatore di attività. Come esempio di questo tipo abbiamo: agenzie tecniche locali, università, ONG specialistiche, ecc. Se invece viene inteso come una "*metodologia*", allora il partner locale sarà il soggetto locale incaricato di creare o rafforzare i corpi sociali locali che sono il germe

di un cambiamento a lungo termine della sua società locale (ONG, Organizzazioni della Società Civile, *Community Based Organizations, Grass root organizations*, ecc). Come esempio di questo tipo abbiamo: le ONG generaliste che sono impegnate in un contesto specifico, le realtà ecclesiali, le strutture pubbliche, ecc. Infine, il partner può essere un “*obiettivo*”, e quindi sarà un partner “strategico” e rappresenterà esso stesso un corpo sociale intermedio locale come quelli descritti sopra. In questo caso, il partner può essere anche inteso come un beneficiario diretto delle nostre azioni se con l’intervento aumentiamo le sue capacità.

### ***Tipologie di partenariato:***

#### *Partner strategico*

Il soggetto locale con cui creare una ***relazione permanente*** e privilegiata per raggiungere gli obiettivi previsti nel progetto, nel programma o nel processo.

#### *Alleati strategici*

Gli attori sia la Nord che in loco da ***coinvolgere nell’azione progettuale*** allo scopo di creare una rete di relazioni utili al raggiungimento degli ***obiettivi*** previsti nel progetto.

#### *Partner tattico*

I soggetti locali con cui creare una ***relazione puntuale*** e funzionale alla realizzazione delle ***attività***.

### **La metodologia generale:**

Una volta che abbiamo definita la strategia d’intervento e in funzione di quanto fatto nello stakeholders analysis contesto, possiamo definire come combinare le forze locali in gioco (geometria istituzionale) e quindi possiamo definire la metodologia generale del progetto. Ovverosia il ***modo con il quale l’intero progetto verrà fatto***. In essa vengono descritti gli attori coinvolti, il perché della loro scelta e il ruolo che avranno nel progetto.

### **La tecnica del “targeting”:**

In precedenza è stato individuata la tipologia di beneficiari che avrà il progetto. Ma in un’analisi più profonda del contesto, possiamo distinguere cinque tipi di soggetti i quali verranno interessati in maniera specifica dal progetto:

- ***Target:*** soggetti coinvolti nelle attività del progetto e che posso anche produrre e/o beneficiare dei risultati.

- **Beneficiari diretti:** soggetti che, grazie alla relazione esistente con il target, vengono raggiunti dall'obiettivo specifico.
- **Beneficiari indiretti:** soggetti che, grazie alla relazione esistente con i beneficiari diretti, vengono raggiunti indirettamente dall'obiettivo specifico e/o direttamente dall'obiettivo generale.
- **Non beneficiari:** soggetti che abitano lo stesso contesto specifico e che pur avendo le stesse problematiche dei beneficiari, non appartengono a nessuna delle categorie precedenti.
- **Parti lese:** soggetti che abitano lo stesso contesto specifico e che possono essere danneggiati dall'azione progettuale.

Le due pratiche ricorrente, e sbagliate, che vengono utilizzate nella definizione dei beneficiari sono: da una parte pensare subito ai beneficiari diretti (facendoli poi coincidere con il target) e descrivere poi i beneficiari indiretti come “il resto della popolazione di un Comune o Regione X”, senza descrivere poi quale sia il meccanismo o il criterio adottato per una tale affermazione; L'altra pratica, peggiore ancora della prima, consiste nel far coincidere direttamente target con beneficiari diretti e beneficiari indiretti.

In effetti l'ordine con cui fare la targetizzazione (target, beneficiari diretti e beneficiari indiretti) non è standard e dipende sia dal contesto che del tema a trattare.

Il “ratio” della targetizzazione:

La ratio della targetizzazione rappresenta le relazioni numeriche che intercorrono da una parte fra il *target* e i *beneficiari diretti* e dall'altra fra i *beneficiari diretti* e i *beneficiari indiretti*.

Risulta evidente che queste due “ratio” o moltiplicatori sono importantissimi. In effetti quanto più alti sono queste *ratio*, tanto più il pensiero tattico alla base è maggiore e quindi l'efficienza progettuale aumenta. In effetti, formare un presidente di una cooperativa (*target*) perché abbia una ricaduta su 100 membri della cooperativa (*beneficiari diretti*) i quali, ciascuno di loro a loro volta possa diffondere gli insegnamenti presso i 10 vicini (*beneficiari indiretti*), ci porta ad un totale di 1000 beneficiari indiretti partendo da un solo membro che riceverà l'azione di formazione. Le *ratio* sono rispettivamente 1-100 e 1-10. Va da sé che per formulare delle *ratio* efficienti bisogna conoscere bene il contesto. In effetti, un finanziatore attento può capire le reali conoscenze e capacità tattiche del soggetto proponente di un progetto a partire dalla definizione quantitativa e qualitativa dei beneficiari, dal tipo di targetizzazione adottata e dalle *ratio* impiegate.

La tabella per l'analisi del targeting:



Logica progettuale	Targeting	Descrizione		
		<i>Quantità</i>	<i>Qualità</i>	<i>Motivo</i>
O. Generale	Beneficiari indiretti			
O. Specifico	Beneficiari diretti			
Risultato Attività	Target			
Attività Risultato O. Specifico O. Generale	Non beneficiari			
Attività Risultato O. Specifico O. Generale	Parti lese			

## La terminologia progettuale:

Un progetto ha *quattro livelli progettuali* principali. Tre sono i livelli degli obiettivi e uno delle attività. Nel grafico seguente, vengono elencati, per alcuni tipi di bibliografia esistente, la terminologia impiegata. Ciascuno utilizza termini diversi ma in definitiva tutti si riferiscono ai quattro medesimi livelli. Nell'ultima colonna sono stati collocati alcuni elementi che aiutano a capire il contenuto di ciascun livello ed un esempio per facilitarne la comprensione.

La terminologia utilizzata nella costruzione del quadro logico

Cooperaz. Francese	Banca Mondiale	Nazioni Unite	UE SDC	GIZ MAECI	Cooperaz. Inglese	Descrizione
Finalità	Obiettivo del programma	Obiettivo di sviluppo	Impact	Obiettivo generale	Finalità	Ultimaraagione di essere. Al di là della portata del nostro progetto. Altri contribuiscono. Condizione desiderata. Livello settoriale. Stimabile. Il contributo del progetto agli obiettivi del programma <i>Es: Migliorare le condizioni sanitarie...</i>
Scopo	Obiettivo di sviluppo	Obiettivo immediato	Outcomes	Obiettivo specifico	Obiettivo finale	Obiettivo del progetto. Misurabile almeno in percentuale. Livello sotto-settoriale. Carta d'identità del progetto. Titolo del progetto. Benefici direttamente goduti dai beneficiari. Tempo futuro. <i>Es. Ridurre la mortalità infimtile del...</i>
Obiettivi	Outputs	Prodotti	Outputs	Risultati	Obiettivo intermedio	Cosa produce l'attività. Passaggio fondamentale. Quantità misurabile. Effetti duraturi introdotti. Servizi erogati dal progetto. Tempo passato. <i>Es: Avere 100 bambini vaccinati entro il...</i>
Sotto obiettivi	Attività	Attività	Activities	Attività	Obiettivo immediato	Consumatrice di risorse. Unico livello budgetizzabile. Realizzazioni da intraprendere per ottenere i risultati attesi. Tempo infinito. <i>Es: Creare un punto di vaccinazione in...</i>

Va sottolineato il fatto che fra tutti i quattro livelli l'obiettivo specifico è il più importante. E' quello che va raggiunto all'interno dell'arco temporale del progetto. In effetti, è questo il "perno" del progetto attorno al quale gira l'iniziativa. Un progetto va considerato fallimentare se non incide in modo efficace su questo livello, anche se la tattica è stata realizzata in modo efficace. Ovviamente nella valutazione del progetto bisogna misurare l'impatto di questo obiettivo sull'obiettivo generale ma questo è meno importante perché lo potrebbe fare a lungo termine e quindi oltre la durata del progetto stesso. Va ricordato infine che la durata di un progetto dipende dall'orizzonte temporale necessario a raggiungere l'obiettivo specifico e che questo deve anche coincidere con la durata totale del cronogramma generale del progetto.

## Il metodo del quadro logico:

Il metodo del quadro logico è ormai molto diffuso presso tutte le Agenzie di cooperazione e presso i finanziatori. Il metodo nato negli anni '70 in America si è poi sviluppato ulteriormente grazie al contributo delle Nazioni Unite negli anni '80 e dell'Unione Europea negli anni '90.

Si tratta, come esemplificato sotto, di una matrice composta da 4 colonne e 4 righe che sintetizzano efficacemente l'intervento progettuale.

Le logiche impiegate sono quella "verticale", "orizzontale" e infine, quella di controllo "zig-zag". Solo una volta appurato che il quadro logico rispetta queste tre logiche, l'istruzione di un progetto può continuare con i passi successivi.

	Logica verticale	IOV	Fonti di verifica	Ipotesi
Obiettivo generale	Migliorare del 30% il <b>reddito</b> delle famiglie della zona X entro la fine del 2003	Analisi dei consumi	Inchiesta	
Obiettivo specifico	Portare gli uomini de villaggio X a produrre 10 Tn di <b>legumi</b> in 6 mesi	Resa per ettaro	Misurazione sul campo	Buon mercato delle legumi
Risultati	Avere 10 m3 d' <b>acqua/ora</b> negli orti entro 3 mesi	Metri cubi disponibili	Misurazione diretta	Assenza di malattie
Attività	Costruire un <b>pozzo</b> vicino agli orti entro 3 mesi	Percentuali di costruzione	Osservazione diretta	Siccità
				Buona mano d'opera

La logica verticale:

Facendo uso della terminologia descritta nei punti precedenti, passiamo all'utilizzo alla definizione della "logica progettuale". L'esempio didattico riportato sopra riguarda la realizzazione di un perimetro irriguo per la produzione di legumi.

Nella prima colonna vengono definiti i *quattro livelli progettuali*. Nell'esempio è stata impiegata la terminologia più diffusa anche se, come detto in precedenza, l'Unione europea ha cambiato nel 2016 la sua dicitura e "logica". Nella prima colonna viene riportata la *logica progettuale* o *strategia specifica* del caso in studio.

*Il metodo delle parole chiavi (keyword):*

Il metodo proposto in questa dispensa serve a controllare la logica verticale di un quadro logico. Si propone di ridurre le frasi riportate in ciascuno dei livelli della logica verticale ad un minimo di parole (possibilmente una) che possano essere individuate come parole chiave che rappresentino l'insieme della frase. Nel grafico riportato sopra si osservano le parole chiave evidenziate in rosso. Queste parole chiave lette in senso ascendente o discendente ci danno una idea precisa del progetto e del tipo di "strategia specifica" che propone.

*I cinque elementi di un livello progettuale:*

Il metodo ZOPP ci offre una serie di parole concatenate logicamente che abbiamo chiamato la "strategia tecnica specifica" del progetto. Per poter compilare correttamente la prima colonna

del quadro logico bisognerà costruire delle frasi andando a completare queste parole che rappresentano il “cosa” migliorare, di altre 4 componenti. Vediamo:

- Cosa?

definizione *qualitativa* del tipo di obiettivo da raggiungere (miglioramento di un particolare settore dello sviluppo umano, derivante dall’analisi ZOPP)

- Chi?

si tratta di definire il *tipo* di beneficiario specifico (uomo, donna, bambino, ecc), le *classificazioni possibili* (profugo, contadino, emigrato, ecc) e la *quantità* di beneficiari che riceveranno il miglioramento ad ogni livello progettuale

- Dove?

*luogo* preciso dove dovrà essere raggiunto quanto previsto ad ogni livello

-Quanto?

definizione *quantitativa* del miglioramento qualitativo che si intende raggiungere (quanto di cosa?)

- Quando?

descrizione dello *spazio temporale* entro il quale deve essere raggiunto quanto previsto ad ogni livello

*Esempio: portare gli uomini (chi?) del villaggio X (dove?) a produrre 10 Tn (quanto?) di legumi (cosa?) in 6 mesi (quando?).*

*Tabella per la costruzione della prima colonna del Logframe:*

Quadro Logico	Cosa ? (Cambiare)	Quanto ? (Di cosa)	Chi ? (Quantità e qualità)	Quando ? (Ottenere cosa)	Dove ? (Ottenere cosa)
Obiettivo generale					
Obiettivo specifico					
Risultati					
Attività					

La “*triangolazione ascendente*”:

I cinque elementi descritti sopra dovrebbero “crescere” man mano si sale nella prima colonna o logica verticale. Ad esempio, se prendiamo la dimensione geografica a livello delle attività si farà un’attività che avrà come risultato una dimensione geografica maggiore, un obiettivo specifico ancora maggiore e così via. Se prendiamo i beneficiari, abbiamo visto che un progetto ben strutturato dovrebbe colpire un numero sempre crescente di soggetti se consideriamo il percorso attività, risultato, obiettivo specifico, obiettivo generale. Si può quindi immaginare nella prima colonna una specie di triangolo isoscele rovesciato con un vertice nelle attività e uno dei lati nell’obiettivo generale. L’dea è che a man mano si sale nella logica verticale, la distanza fra i lati del triangolo aumenta e quindi la “*triangolazione ascendente*” rappresenta l’aumento dei parametri a man mano si sale.

*Le parole trappola:*

Bisogna fare attenzione all’uso di parole quali: attraverso, allo scopo di, per mezzo di, ecc. Queste parole rappresentano delle “trappole”. In effetti se si pensa bene, queste parole ci portano a un livello superiore o inferiore della logica verticale. Se uno scrive allo “scopo di” vuol dire che quanto scriverà immediatamente dopo dovrebbe essere scritto nel livello logico superiore. Viceversa, se uno scrive “per mezzo di” vuol dire che quanto scriverà immediatamente dopo dovrebbe essere scritto nel livello logico inferiore. Se non è così, allora si sta applicando una strategia diversa da quella definita con lo ZOPP (altri rami dell’albero). O peggio ancora, ci si sta “inventando” qualcosa che non è mai stata analizzata.

*Quattro o cinque livelli logici?*

Oltre ai quattro livelli logici finora analizzati, a volte vengono anche richiesti i “*Mandatory results*” o “*Intermediate Outcomes*” o “*Effetti diretti*”. In buona sostanza, si tratta di definire i benefici concreti derivati dal progetto.

In effetti, nell’albero dei problemi, l’analisi si ferma (in assenza di “soluzioni assenti”) al collegamento logico fra i problemi (articolando tre livelli) che poi verranno convertiti in soluzioni nell’albero degli obiettivi. Questi tre livelli rappresentano la “strategia” del progetto alla quale va applicata una “tattica”, composta da altri due livelli (Prodotti e Attività) che sono da inventare e che non dovrebbero apparire negli alberi. Vengono chiamati “*Mandatory results*” i problemi individuati dalla popolazione (livello più basso dei tre livelli della strategia) e che i beneficiari vogliono risolvere. Per questo motivo diventa un “risultato obbligatorio” (*Mandatory results*) da raggiungere con il progetto. In effetti, è su questo primo livello strategico che si contribuisce con le attività e gli i prodotti (*Outputs*) proposti (tattica). In questo modo si possono definire cinque livelli logici (Obiettivo generale, Obiettivo specifico, *Mandatory results*. Prodotti e Attività) e non solo quattro (Obiettivo generale, Obiettivo specifico, Risultato e Attività).

Esempio: se una agenzia dice che i progetti presentati al finanziatore **non sono stati approvati** a causa della scarsa **qualità** degli stessi. E questo è dovuto al fatto che i propri tecnici non hanno una buona **capacità** di progettazione. Traducendo in positivo (albero degli obiettivi) questa logica dovrei: aumentare il numero di progetti **approvati** (Obiettivo generale), migliorandone la loro **qualità** (Obiettivo specifico), migliorando le **capacità** di progettazione dei tecnici (*Mandatory results*). Dovrei quindi rendere conto dell’effettiva incidenza

(efficacia) sul *Mandatory results* grazie ai prodotti da ottenere e delle attività da realizzare. A poco serve che io abbia realizzato 100 *corsi* (Attività) e abbia 2000 persone *formate* (Prodotto), se questa formazione non si traduce in un miglioramento concreto delle *capacità* dei tecnici (*Mandatory results*). In altre parole, la mia tattica non incide sulla strategia proposta e quindi il mio progetto è da considerarsi fallito perché tattiche e strategia sono "sganciate" fra di loro.

Nel Logframe riscontriamo però solo quattro livelli logici. Questo non ci esime dal descrivere i cinque livelli nel testo ed essere chiaro sia nella descrizione della problematica che nella risposta strategica-tattica.

Un modo per "inserire" un livello aggiuntivo nel Logframe a quattro livelli è quello di raggruppare i "Prodotti" secondo i "*Mandatory results*" al quale contribuiscono. Questo lo si può fare direttamente nel livello dei Risultati menzionando sia i *Mandatory results*, sia i prodotti a essi collegati specificamente. Questo criterio viene utilizzato se il Logframe è strutturato nel modo seguente: obiettivo generale, obiettivo specifico, risultati e attività. Quindi se vengono messi in luce i *risultati*.

Un altro sistema, che viene oggi utilizzato nel Logframe dell'UE a partire dal 2016, è quello di inserire i *Mandatory results*, che nel caso specifico vengono chiamati *Intermediate outcomes* nel rigo dell'obiettivo specifico (outcomes). Nel linguaggio UE però i 5 livelli si chiamano impact, outcomes, intermediate outcomes, *outputs* e activities. Si noti qui che non viene messo l'accento sui risultati come nel caso precedente ma sugli *outputs* (prodotti).

La logica orizzontale:

Nella seconda colonna ci sono gli *IOV* ossia gli *indicatori obiettivamente verificabili* (per maggiore dettaglio si veda il capitolo valutazione) e cioè i parametri che servono a misurare il grado di raggiungimento di ciascuna delle frasi riportate nella seconda colonna. A proposito delle colonne 1 e 2 bisogna citare il fatto che, alcune bibliografie propongono l'utilizzo di queste due colonne nel modo seguente: nella prima colonna vengono elencati i parametri del cambiamento auspicato in modo qualitativo e nella seconda colonna vengono descritti gli indicatori che illustrano i parametri quantitativi del cambiamento aggiungendo sia la "*baseline*" (dato di partenza) che il "*target*" quantitativo (*target value*) da raggiungere.

Esempio:

- Risultato: migliorare la raccolta differenziata
- IOV: almeno il 50% (*target value*) dei rifiuti vengono depositi nei contenitori specifici

Altre scuole suggeriscono definire quali-quantitativamente il fenomeno da misurare nella prima colonna e poi trovare indicatori per la seconda.

Esempio:

- Risultato: migliorare del 50% la raccolta differenziata
- IOV: percentuale di utilizzo dei contenitori specifici

La prima delle due scuole è particolarmente indicata per la tipologia di progetti dove vengono misurati atteggiamenti e comportamenti, temi tipici dei progetti sociali dove non è sempre

facile misurare direttamente l'evoluzione del fenomeno e si deve ricorrere all'utilizzo degli indicatori indiretti.

Nella terza colonna vengono riportate le **fonti di verifica** degli indicatori elencati nella seconda colonna. Ovverosia, chi farà le misurazioni, come si farà, dove verranno misurati gli indicatori definiti nella seconda colonna e la scadenza temporale utilizzata nel fare la misurazione. Questo viene chiamato il "protocollo" della fonte di verifica. In altre parole non bisogna limitarsi a scrivere, come spesso accade, "inchieste" o "statistiche" ma bisognerà definire chi farà cosa, ogni quanto e usando quale strumento.

A proposito delle colonne indicatori e fonti di verifiche, bisogna considerare che una scuola di pensiero al rigo "attività", al posto degli indicatori e le fonti di verifica come abbiamo fatto finora, propone di elencare le risorse necessarie ed i costi rispettivamente. Ciononostante consigliamo di utilizzare gli indicatori come abbiamo visto in precedenza per facilitare il monitoraggio del progetto.

Nella quarta colonna vengono riportate le **Ipotesi** e cioè gli eventi collegabili a quanto descritto nella "keyword" riportata sullo stesso livello nella logica verticale (prima colonna), e che possono condizionare il raggiungimento di quanto riportato a un livello superiore della logica verticale.

Fra le ipotesi abbiamo una prima divisione in tre diverse tipologie di esternalità:

- Quelle che possiamo considerare legate alla "**sostenibilità passiva**", ossia completamente "esterne": sono i fattori che non dipendono dal progetto ma che sono eventi esterni ad esso. Vediamo alcuni esempi.

Politica:

*Modifiche legislative, cambio di governo*

Socio-antropologica:

*Miti, tabù, usi, costumi, religioni, strutture di potere tradizionale*

Economico-finanziaria:

*Crisi monetaria, economica, finanziaria, svalutazione*

Tecnica:

*Mancanza di pezzi di ricambio, presenza di meccanici locali*

Ambientale:

*Condizioni ambientali favorevoli o avverse al progetto*

Istituzionale:

*Reazione strutture locali (sindacati, associazioni, lobbies, ecc)*

- Quelle provocate dalla messa in opera della logica progettuale e che possiamo chiamare di "**sostenibilità attiva**": sono le esternalità provocate dal progetto. Vediamo alcuni esempi.



Politica:

*Opposizione da parte di attori locali alla proposta*

Socio-antropologica:

*Creazione di nuovi paradigmi (gender, uguaglianza, ecc)*

Economico-finanziaria:

*Copertura futura dei costi, prezzi dei prodotti sul mercato, dumping*

Tecnica:

*Salinizzazioni dei suoli dovuto a colture intensive del riso*

Ambientale:

*Disboscamento per produrre legname per la combustione*

Istituzionale:

*Continuità delle strutture create, capacità richieste, ownership*

- Quelle legate al “**management**” della messa in opera: sono fattori che condizionano il progetto dovuto alla gestione del progetto. Attenzione perché qui siamo davanti a fattori “interni” al progetto. Può comunque essere utile avere un riferimento a questo livello per predisporre un piano di azione per bloccare possibili effetti negativi. Vediamo alcuni esempi.

Economiche:

*Flusso irregolari di finanziamenti*

Istituzionali:

*Problemi fra sede centrale e struttura in loco*

Tecniche:

*Performance dello staff*

Umane:

*Relazioni con lo staff, ambiente di lavoro, ecc*

Possiamo anche dividere le esternalità fra:

- Fattori **positivi** (misure di accompagnamento): saranno i fattori che sosterranno la nostra strategia progettuale grazie al contributo di “esternalità positive”. Questo tipo di esternalità possono essere concause prese in considerazione da altri attori (vedi tecnica ZOPP) o condizioni atmosferiche, di contesto, di mercato, politiche, ecc. che contribuiscono positivamente a quanto pianificato nella prima colonna.
- Fattore **negativi** (rischi): saranno i fattori che rappresentano un blocco alla nostra strategia progettuale dovuto alle “esternalità negative”. Questo tipo di esternalità



possono essere condizioni atmosferiche, di contesto, di mercato, politiche, ecc. che contribuiscono negativamente a quanto pianificato nella prima colonna.

Mentre i fattori positivi sono auspicabili e su cui entreremmo nello specifico alla fine di questo capitolo, i fattori negativi vanno analizzati con molta cura perché possono provocare la diminuzione dell'efficacia del progetto o addirittura farlo fallire.

Abbiamo tre tipologie di fattori negativi da considerare che possono essere trattate con il cosiddetto "algoritmo del rischio".

L'algoritmo del fattore esterno e l'interazione fra la quarta e la prima colonna:

L'algoritmo serve a trattare ciascuna delle tre tipologie di rischi.

Una prima tipologia di rischi saranno coloro che porteranno ad **adattare il progetto** (prima colonna) per fare fronte ai questi rischi in sede di **istruzione**. Si tratta di elementi che garantiscono la sostenibilità della logica progettuale e che una volta introdotti nella prima colonna vanno eliminati della quarta perché passa da essere una "esternalità" a parte strutturale del progetto all'interno della prima colonna. Esiste quindi una **inter-azione fra la quarta e la prima colonna del quadro logico** dato che alcuni rischi potranno generare dei piccoli "piani B" per far fronte a questi rischi. Quello che viene chiamato "adattabilità" del progetto. Questi piccoli "piani B" possono essere sia accorgimenti metodologici specifici e quindi non venire introdotti nel logframe. Ma possono anche rappresentare nuove attività, risultati o addirittura obiettivi specifici, in funzione del livello progettuale al quale appaiono i rischi. Questo significa che al progetto originale possono essere aggiunti dei "**cluster**" progettuali nuovi e quindi il costo del progetto ovviamente aumenta. Di conseguenza scende l'efficienza ma cresce la probabilità di efficacia e, come detto, la sostenibilità.

Ne consegue che abbiamo **tre tipi di clasterizzazione integrative**. Due nello ZOPP, di cui una al momento di aggiungere nuovi clusters strategici dopo quelli proposti dall'attore coinvolto nell'analisi e una al momento di immaginare le tattiche possibili che possano incidere sulla strategia scelta. Vi è poi una terza, dopo aver fatto la strategica e la tattica di base, la quale verrà integrata con i cluster prodotti dalla traduzione in positivo dei rischi del logframe che si reputa devono essere controllati e quindi integrati nel disegno finale della prima colonna del logframe.

Una seconda tipologia di rischi **resterà nella quarta colonna** perché verranno considerati solo se effettivi durante la **messa in opera**. Queste sono le esternalità o rischi a cui si farà fronte con un piano di adattabilità del progetto in corso d'opera e realizzabile grazie alla disponibilità finanziaria della voce "imprevisti" del budget (vedi capitolo budget) e/o con la riallocazione delle linee budgetarie esistenti. Solitamente, i formati utili alla stesura di progetti richiedono di descrivere questi rischi e il piano di adattabilità proposto.

Infine, una terza tipologia di rischi sono quelli che **resteranno come tali nella quarta colonna** e che possono rappresentare delle ipotesi dette "**fatali**", ossia quei fattori esterni negativi che potrebbero mettere in serio pericolo il progetto e che potrebbe portare, in fase di istruzione,

all'abbandono della strategia proposta o in sede di messa in opera al fallimento del progetto stesso perché incapace di adattarsi a queste sollecitazioni esterne per le quali, a differenza delle prime due categorie, non possono essere né assorbite dalla logica progettuale né esiste un piano di adattamento possibile.

A questo punto ci verrebbe da farci questa domanda: se la prima colonna ha portato a fare delle ipotesi negative nella quarta colonna, e queste ci hanno portato a creare i piani "B" e quindi nuovi cluster nella prima colonna, allora questi nuovi cluster aggiunti nella prima colonna potrebbero dar luogo a nuovi piani "B" che possiamo chiamare "C", e il ragionamento potrebbe seguire indefinitamente fra prima e quarta colonna..

Dal punto di vista teorico il ragionamento è corretto ma qui viene applicata una logica che va a sommarsi a quelle già viste prima (*verticale, circolare e laterale*). Ed è la *logica fuzzy*. Sinteticamente è la logica più simile a quella che utilizza il nostro cervello e viene impiegata nella cibernetica e nei meccanismi "intelligenti" (es. ABS nei freni delle auto, lavatrici di ultima generazione auto-programmabili, ecc.). Si tratta di una logica che risulta da un *misto fra: buon senso, esperienza, fortuna, intuizione*, ecc. Un po' come quando apriamo il rubinetto monocomando per ottenere la temperatura desiderata dell'acqua per farci la doccia! Se ci si pensa, le variabili in gioco sono tante: temperatura del corpo, temperatura dei tubi, temperatura dell'aria, quantità e temperatura dell'acqua fredda, quantità e temperatura dell'acqua calda, quantità e temperatura dell'acqua tiepida...Davanti a tutte queste variabili procediamo in modo fuzzy, a tentativi, ma usando il buon senso, l'esperienza, la fortuna, l'intuizione...

La gestione delle ipotesi positive e il loro potenziamento:

Come accennato all'inizio, non ci sono degli accorgimenti importanti da fare nella gestione delle ipotesi positive salvo gestirli come potenzialità utili durante la messa in opera del progetto.

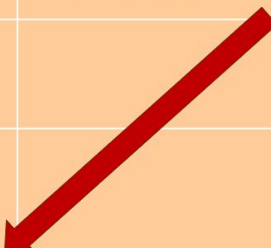
Un tema che però può risultare importante nell'*iterazione fra la quarta e la prima colonna* non è solo *come gestire le ipotesi negative* come abbiamo visto sopra ma anche bisognerebbe chiedersi come si possano *potenziare le ipotesi positive*?

In effetti, nel disegno del progetto si possono pensare ad azioni, attività e metodologie specifiche che possano servire ad assicurare misure di accompagnamento o ipotesi positive che sostengano il progetto.

*Esempio: in un progetto di governance sull'acqua dove l'obiettivo specifico era creare un tavolo di governance locale sull'acqua, un'ipotesi positiva poteva essere: i membri presenti al tavolo sono rappresentanti legittimi degli attori locali interessati alla tematica. Se ci sarà presente questa ipotesi, allora si potrà contribuire all'obiettivo generale che riguarda la gestione dei servizi idrici locali in maniera efficace ed efficiente.*

In questo caso si potrebbero disegnare azioni specifiche per garantire questa ipotesi positiva quale ad esempio: verifica dei metodi con cui vengono scelti i rappresentanti delle parti per partecipare al tavolo. Azioni che in un primo tempo non ci verrebbero in mente al momento di costruire la strategia del progetto, ma al momento di pensare alle ipotesi potrebbero emergere.

Logica verticale	Ipotesi
<b>Obiettivo generale:</b> Contribuire alla <b>gestione</b> dei servizi idrici locali in maniera efficace ed efficiente.	
<b>Obiettivo specifico:</b> Creare un <b>tavolo di governance</b> locale sull'acqua	<b>Ipotesi positiva:</b> i membri presenti al tavolo sono rappresentanti legittimi degli attori locali interessati alla tematica.
<b>Risultato:</b> <b>Partecipazione</b> di tutti gli attori locali interessati al tema acqua	
<b>Attività:</b> <b>Seminario</b> delle parti interessate al tema acqua	
<b>Azione di potenziamento dell'ipotesi positiva:</b> <b>Verifica dei metodi</b> con cui vengono scelti i rappresentanti delle parti per partecipare al tavolo.	



Da quanto qui detto si evince che anche la **clasterizzazione integrativa nella tecnica Logframe risulta doppia**: da una parte abbiamo i **piani “B”** relativi alla presa in carico delle **ipotesi negative** e dall'altra con la definizione di misure di **potenziamento** delle **ipotesi positive**.

Bisogna sottolineare che i ragionamenti fatti finora contemplano le ipotesi che possono essere **“prevedibili”** grazie a un ottimo grado di conoscenza del contesto e della problematica trattata. Va considerato però che ci possono essere anche le ipotesi **“non prevedibili”** dal progettista ma non per questo non realizzabili! Si vedrà più avanti le tecniche utili a questo proposito.

Le condizioni di base:

Infine, nella stessa quarta colonna, in basso, vanno segnalate le **condizioni di base** per garantire l'esecuzione del progetto. Questa casella va trattata entro quanto riportato sulle ipotesi. L'unica differenza è che queste condizioni devono verificarsi **“prima”** dell'inizio del progetto, mentre le ipotesi **“durante la messa in opera”**. Anche qui si vedono spesso descrizioni generiche quali **“assenza di catastrofi naturali”**, **“pace”**, ecc. o fattori quali **“accordi firmati”**, **“volontà dei beneficiari”**, ecc. Fenomeni questi che dovrebbero essere già appurati durante lo studio di fattibilità e quindi non messi come pre-condizioni.

La logica **“zig-zag”**:

Una volta completato il quadro logico, viene fatta una verifica a “zig-zag”, partendo dalle *condizioni di base* andando alle *attività*, in seguito alle *ipotesi del rigo attività*, in seguito ai *risultati* e le *relative ipotesi* dei risultati e così via fino a completare l'intero Quadro logico.

Le tecniche utili per definire le ipotesi:

Nella compilazione della quarta colonna del quadro logico, è possibile applicare una serie di tecniche quali lo ZOPP, lo SWOT applicata al progetto, le mappe mentali e lo *stakeholders analysis*. Vediamo in seguito una descrizione di queste tecniche.

#### *Lo ZOPP:*

Fra le possibili misure d'accompagnamento, abbiamo le concause che contribuiscono alla formazione del problema. Ovverosia quelle strategie che abbiamo scartato (chiamate “out”). E' utile quindi andare a trovare negli alberi sviluppati con questa tecnica queste concause e capire quanto queste possano rappresentare delle ipotesi utili.

#### *Lo SWOT - progetto:*

Così come visto in precedenza, lo SWOT può essere utilizzato per analizzare non solo il contesto ma anche il progetto. Il criterio è lo stesso descritto precedentemente con una leggera differenza. Si metteranno nei quadranti superiori i punti positivi e negativi del progetto (non c'è passato qui). Nei quadranti inferiori verranno analizzati i fattori “esterni” al progetto che possono rappresentare una minaccia e una opportunità per la strategia progettuale scelta.

Una volta compilati i quattro quadranti si possono definire le “*SWOT strategies*” che nascono dall'incrocio fra i quattro quadranti. Da queste “*SWOT strategies*” nascono sia le “ipotesi” che i relativi accorgimenti da fare per far fronte alle difficoltà che il progetto può incontrare durante la sua messa in opera.

#### *Le mappe mentali:*

Nella definizione delle ipotesi, abbiamo visto delle tecniche utili per predire scenari già avvenuti in passato. Abbiamo anche detto che le ipotesi possono essere sia prevedibili che non. In effetti, se è relativamente semplice prevedere il prevedibile, conoscendo bene il contesto, non è così facile prevedere l'imprevedibile. Siamo nel terreno affascinante e poco esplorato dell'elaborazione degli “scenari”. Gli scenari possono essere semplici da ipotizzare se basati su fatti ricorrenti accaduti nel passato e che quindi hanno una “probabilità” di ripetersi in futuro. Si veda ad esempio le guerre civili croniche in un paese, gli uragani in certe zone del pianeta, ecc. Ma siamo nel buio assoluto se pensiamo invece a fenomeni che si producono in futuro e che non hanno un precedente nel passato. Va da sé quanto sia complesso progettare in contesti instabili e che addirittura non si conoscono bene. In questi casi si fa fatica a prevedere persino le cose prevedibili!

Ci verrebbe quindi da chiederci: ma allora il Logframe non è uno strumento rigido e difficilmente applicabile ai contesti instabili come ad esempio in quelli in cui opera l'aiuto

umanitario? La risposta è no. Anzi, il progettista del settore umanitario deve essere ancora più bravo di quello operante nell'aiuto allo sviluppo. Va ricordato che il Logframe è, e deve essere, uno strumento flessibile e dinamico. Soprattutto in contesti instabili dove spesso la progettazione della tattica è continua come nel caso dei progetti di aiuto umanitario. In questi casi l'aggiornamento della quarta colonna e di conseguenza l'iter-azione fra la quarta e la prima colonna a livello tattico deve essere continua durante la messa in opera. Non basta quindi fare un buon quadro logico iniziale ma la cosa importante è adattarlo tante volte quanto sia necessario. E questo è quanto capita nel settore umanitario mentre nel settore di aiuto allo sviluppo, operando in contesti stabili, il logframe resta abbastanza immutato. Va ricordato che un progetto deve essere "pertinente" e non solo "efficace" e il logframe prevede il concetto di efficacia ma non quello di pertinenza. Tocca quindi al progettista durante la messa in l'opera di renderlo pertinente. Per approfondimenti su questo tema si veda in allegati l'articolo specifico dell'autore.

Un metodo utile per costruire scenari sono le "mappe mentali" che partono da un nodo centrale il quale, attraverso l'uso della tecnica dei "*brainstroming*", vengono derivate le ramificazioni di diversi livelli. Associando i nodi dei differenti livelli possono apparire scenari ancora non verificati. Un software utile a questo proposito è il Freemind, reperibile al sito indicato nella sitografia.

*Lo stakeholders analysis-progetto:*

Uno *stakeholder* è qualsiasi individuo, comunità, gruppo o organizzazione con un interesse attivo, passivo o neutro nella proposta di progetto, sia perché questo lo tocca positivamente o negativamente, sia perché può essere in grado di influenzare l'attività positivamente o negativamente (sia perché l'azione può avere conseguenze su di lui, sia perché lui potrebbe avere una influenza sull'azione).

Gli attori presenti in un contesto possono quindi essere divisi in 3 categorie in funzione del tipo di influenza che possono avere sull'intervento esterno:

- a - Influenza positiva
- b - Influenza negativa
- c - Influenza neutra

La *stakeholders analysis* applicato a questo stadio, permette di identificare gli interessi dei diversi gruppi e di trovare il modo di sfruttare il sostegno di quelli a favore del progetto, di gestire i rischi derivanti da quelli che sono contrari, costruire relazioni fra attori per garantire il successo, individuare gli attori forti e deboli del sistema in analisi e quindi base dell'*empowerment*. E' possibile fare delle alleanze con la categoria "a" o "c" per cercare di neutralizzare la categoria "b". In effetti non si possono non considerare quest'ultimi, magari attori invisibili, ma che rischiano di far fallire il progetto.

La *stakeholders analysis* viene in genere realizzata sulla base dei seguenti passi:

1. definizione del problema su cui agire
2. definizione dell'ipotesi di strategia tecnica specifica
3. individuazione dei gruppi portatori di interessi
4. analisi della posizione degli attori in relazione al problema

5. analisi dell'influenza di ciascuno degli attori sul progetto
6. analisi dell'influenza del progetto sugli attori
7. analisi delle dinamiche fra attori che il progetto provocherà (si veda l'applicazione della "teoria delle 5C" vista sopra)
8. definizione delle azioni da intraprendere in funzione dei punti visti sopra (fare accordi, fare alleanze tattiche, visite di cortesie, azioni di contegno, azioni di neutralizzazione, promozione di azioni da parte di altri attori, ecc).

Ci sono delle tabelle che possono servire a sistematizzare queste informazioni e quindi facilitare il piano di azione. Vediamo in seguito una matrice di questo tipo:

*Scheda per la definizione dello stakeholders-progetto:*

<i>Attori</i>	<i>Posizione rispetto al problema</i>	<i>Posizione rispetto alla strategia</i>	<i>Influenza del progetto sull'attore</i>	<i>Influenza dell'attore sul progetto</i>	<i>Azione da intraprendere</i>

### **Gli accordi:**

Una volta che la "mappa" degli attori presente è chiara e il Partner è stato scelto, bisognerà siglare degli accordi con i diversi attori. Esistono diversi tipi di accordi fra gli attori di un progetto:

Le "*lettera di intenti*": all'inizio della relazione fra gli attori di un futuro progetto, questi cercano di collegarsi e vincolarsi attraverso questi strumenti. Si tratta semplicemente delle lettere firmate singolarmente da ciascuna delle parti, con le quali le parti iniziano a costruire un rapporto.

A seguito di queste lettere, vengono stilati gli accordi. Esiste una prima distinzione fra gli accordi: quelli di natura *politica* e quelli di natura *tecnica*. All'interno degli accordi politici esistono quelli di *partenariato* e quelli di *tutela*. Vediamo in dettaglio queste tipologie.

Accordi politici:

Dal punto di vista *territoriale*, la struttura amministrativa del governo locale è composta da un Presidente, un Governatore, un Prefetto, un Sindaco, ecc. con diritto di sovrintendere le attività progettuali realizzate entro la propria giurisdizione. In questo senso, l'Agenzia, sia quella locale che quella straniera, ricevono quello che viene chiamato "*gradimento*" e cioè il placet delle autorità locali per lavorare su quel tema o in quel territorio. Di solito questi accordi vengono chiamati "Accordi quadri" o "*Memorandum of understanding*". Si tratta di un accordo di base politico nel quale l'autorità competente "autorizza" all'Agenzia a "operare" nel proprio territorio.

A seguito dell'accordo quadro, e basati su di essi, vengono definiti gli "*Accordi di tutela*": se le autorità locali non sono coinvolte direttamente nell'esecuzione del progetto, esiste un altro tipo d'accordo che coinvolge le autorità locali, che agiscono come partner di "*tutela*". Dal punto di vista *tematico*, normalmente, il governo locale possiede un Ministero, una Direzione od un Dipartimento che dovrebbero sovrintendere alle attività che si intendono realizzare con il progetto. Queste attività dovrebbero essere in "sintonia" con il piano di sviluppo tematico dell'ente di tutela.

Gli "*Accordi quadri di collaborazione o di partenariato*": vengono chiamati in questo modo i documenti firmati fra i presidenti delle istituzioni. In questi accordi viene descritto inizialmente il perché si vuole lavorare insieme. In una seconda parte viene descritta la responsabilità di ciascuna delle parti dal punto di vista istituzionale. Questi accordi generalmente vanno "al di là dei progetti" e vengono siglati una volta che il rapporto di partenariato si è consolidato. Se si è all'inizio di una collaborazione si può fare qualcosa di natura politica che vincoli le parti entro i limiti temporali di un progetto.

Accordi tecnici:

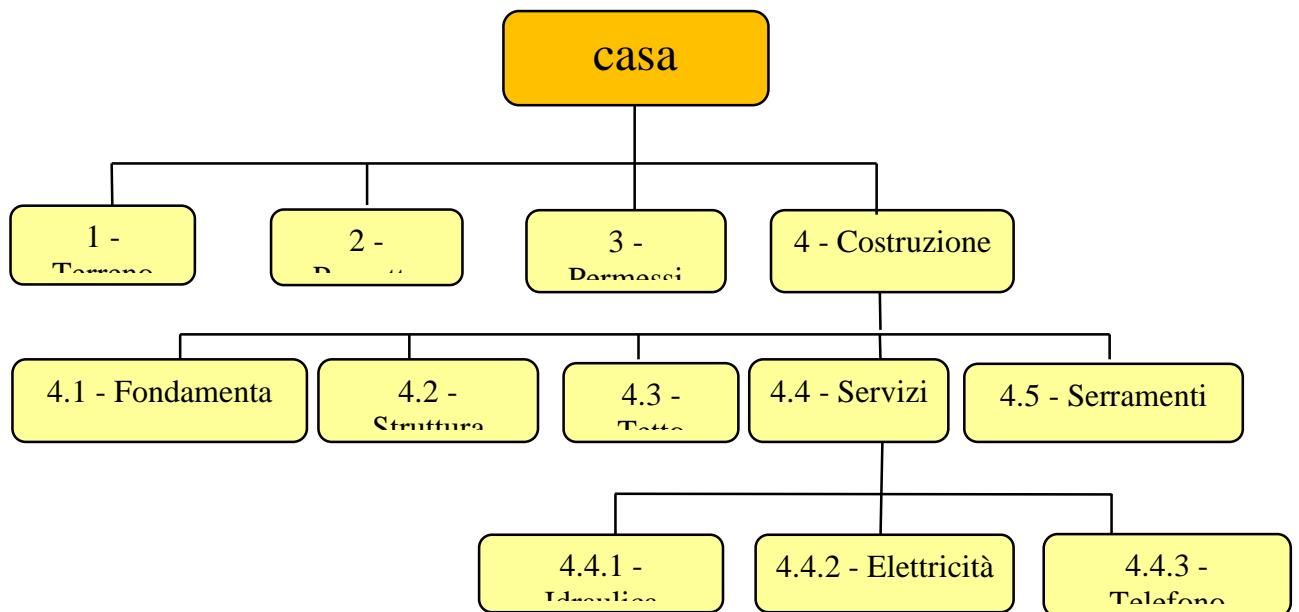
Si tratta di accordi firmati dai Presidenti delle istituzioni o dai Direttori generali o dal responsabile del settore progetti delle istituzioni. Il contenuto di questi accordi è sostanzialmente il chi-fa-cosa-come, ecc nell'esecuzione di un determinato progetto. Qui possiamo distinguere fra "accordi tecnici strategici" dove vengono coinvolti soggetti terzi utili al raggiungimento degli obiettivi progettuali e "accordi tecnici tattici" dove vengono coinvolti soggetti terzi utili alla realizzazione delle attività.

## **Il metodo WBS:**

Il metodo *Work Breakdown Structure*, serve a scomporre un'attività nelle sue singole componenti (sotto-attività o azioni). Vediamo nel grafico seguente come un'attività "casa" possa essere scomposta nelle singole componenti. E' necessario passare da qui per poter *controllare la logica progettuale*, fare l'*organigramma*, il *cronogramma* e il *budget* del

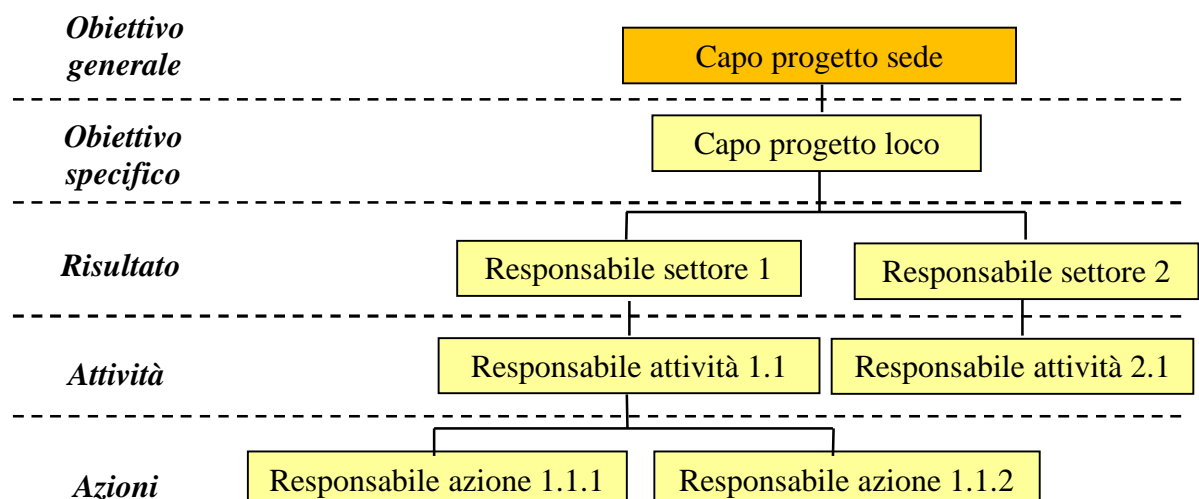


progetto. Ad ogni azione viene dato un codice che dipende dal livello della struttura in cui si trova.



## Il metodo OBS:

A partire dal WBS si può costruire, ad esempio utilizzando il programma Visio della Microsoft, un Organigramma o *Organisation Breakdown Structure* per definire le sfere di responsabilità esecutive in un progetto.



Nel diagramma abbiamo definito come responsabilità dell'Organizzazione (desk paese, coordinatore programma tematico, ecc.) il raggiungimento dell'obiettivo generale. In fatti si tratta di un obiettivo a lungo termine che va al di là del singolo progetto e quindi è un



obiettivo ottenuto con un programma. Questa figura non va messa solitamente negli organigrammi. Se invece è necessario il suo contributo va messa sia nell'organigramma e riportata nel budget. Per questo motivo l'abbiamo evidenziata con un altro colore.

Invece è di responsabilità del Capo progetto in loco il raggiungimento dell'obiettivo specifico del progetto. Questa figura dovrebbe essere collocata al massimo livello organizzativo dell'organigramma del progetto specifico.

L'organigramma definisce le relazioni "gerarchiche" delle figure coinvolte. Oltre a questo bisognerà definire la "*Job description*" di ciascuna delle figure previste nella quale si determinerà il ruolo (generalmente quello che risulta nell'organigramma), funzioni (responsabilità relative facendo possibilmente riferimento ai risultati e le attività affidate) e quindi profilo ed esperienza necessaria per ricoprire quell'incarico specifico (studi, esperienza tematica e territoriali, capacità necessarie, ecc.). Questo passaggio è importante non solo per poter definire il budget necessario per pagare queste figure professionali ma anche all'inizio della messa in opera in cui il Capo progetto in loco avrà gli elementi necessari per poter reperire i candidati idonei.

## **Il cronogramma:**

Una volta definite le attività e le azioni del progetto, queste vanno organizzate all'interno di un diagramma di GANTT o cronogramma.

Il diagramma di Gantt fu inventato a inizio del '900 da Henry Gantt per la gestione di processi aziendali complessi (costruzione di navi). Nella sua configurazione più semplice, il cronogramma presenta una colonna nella quale vengono ordinate le attività e le azioni relative. Per ciascuna di questa attività e azioni viene poi definito lo spazio temporale all'interno del quale verrà realizzata. La procedura da seguire è la seguente:

- Le singole attività definite nel quadro logico, vanno "esplose" nelle sue singole azioni attraverso la tecnica WBS. Va mantenuta la stessa numerazione.
- Ciascuna delle attività e delle azioni vengono poi collocate all'interno del calendario.
- La durata totale del calendario dipende dalla durata dell'intero progetto (vedi tempistica necessaria a raggiungere l'obiettivo specifico).
- Il "modulo" (colonna) utilizzato dipende dall'azioni più piccola. In effetti, in un cronogramma vanno evitati i "punti" perché in questo modo non si capisce quando inizia e finisce la singola azione rendendo difficile il controllo in corso d'opera (monitoraggio).
- Vanno controllati infine i "conflitti", ovverosia la fattibilità che due o più azioni possano essere realizzate in contemporanea. Laddove non sia sostenibile bisognerà modificare o il calendario o l'OBS.

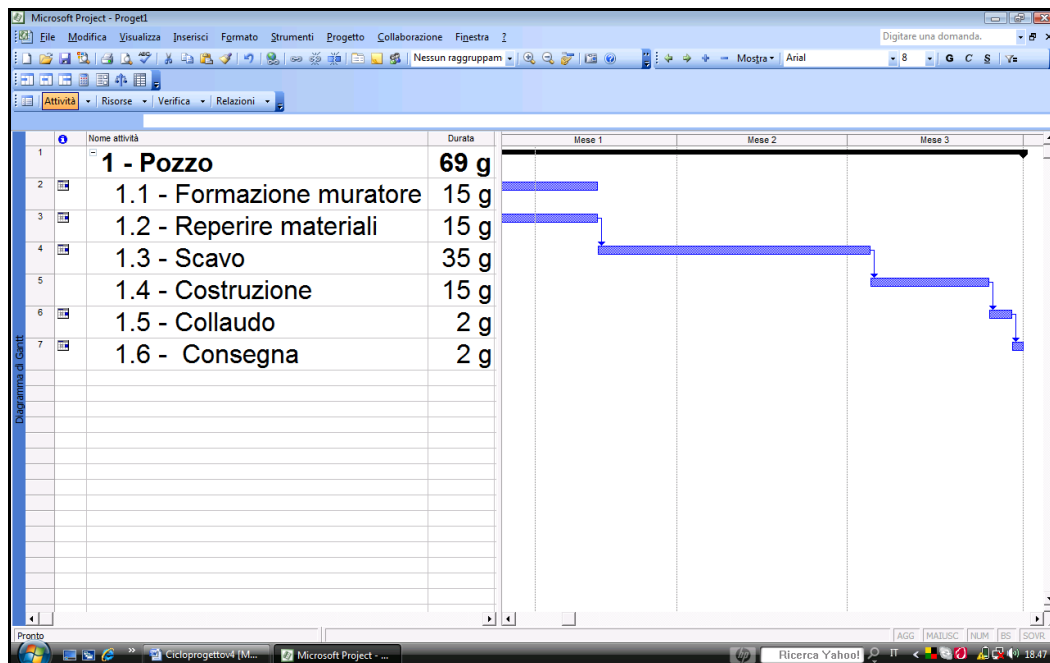
Di solito in un documento di progetto viene riportato un cronogramma "generale" la cui larghezza totale rappresenta la durata dell'intero progetto (qualche anno) mentre i moduli utilizzati nel calendario possono variare da uno a tre mesi. A partire da questo cronogramma

generale possono essere realizzati, in fase di messa in opera, dei calendari specifici con larghezza e moduli adattati al periodo in analisi.

Nel cronogramma ci dovrebbero essere quattro tipologie di attività:

- Attività preliminari: inchieste per baseline, sede e equipaggiamento, personale locale, ecc.
- Attività progettuali: come da logica progettuale in Logframe.
- Attività d'accompagnamento: audit, monitoraggio e valutazione.
- Attività di chiusura: chiusura contratti, relazioni finali, ecc.

Fra i diversi software utili a questo proposito vediamo a seguito un esempio fatto con Project di Microsoft.



## La metodologia specifica:

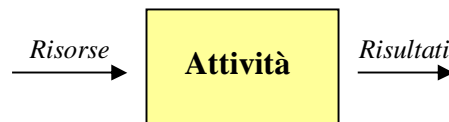
Per quanto riguarda la metodologia specifica, essa tratta il **modo con il quale ciascuna delle singole attività verrà fatta**. Bisogna sottolineare che una volta definite le attività necessarie, bisognerà definire la metodologia specifica perché il tipo di metodologia impiegata ha una incidenza sui costi.

E' da notare che nella descrizione delle singole metodologie specifiche è utile mantenere la stessa numerazione impiegata nel quadro logico, il WBS e il Gantt.

## Le risorse:

Le *risorse, mezzi o inputs* sono il “combustibile” della macchina progettuale. Senza questo, un progetto non può produrre gli effetti desiderati.

Dal punto di vista sistemico, si può osservare nello schema seguente come un’*attività* viene alimentata da *risorse* per produrre *risultati*.



Questo schema può servire anche a capire la differenza fra un Risultato e un Obiettivo specifico. In effetti, la figura mostra che un Risultato è l’output di un’attività (es. attività corso, risultato apprendimenti ottenuti). Il diagramma mostra anche che mentre l’attività può essere budgetizzata, un risultato e tantomeno un obiettivo non lo è. Come regola si vede che un Risultato “non tocca” la Risorsa mentre un’attività sì.

Dal punto di vista procedurale, va definito il costo di ciascuna attività a partire dal costo delle singole azioni che la compongono (vedi WBS).

Va considerato però che il costo del progetto non è soltanto la somma algebrica delle singole attività. A queste vanno sommati altri costi quali le spese di studio di fattibilità, le spese di personale, i costi di funzionamento, di valutazione, ecc. Ciononostante è utile definire il costo delle singole attività giacché alcuni finanziatori richiedono un budget dove vengono descritti sia i costi delle attività sia il costo del progetto organizzato per voci di spesa.

## Il budget:

Definite le risorse necessarie, vanno fatti sei passi successivi:

- Il primo è quello di *calcolare ogni costo*. Questo lo si può fare seguendo tre criteri: a partire dal costo unitario si calcola il costo in funzione del numero di unità necessarie; si impiega una “*Lump sum*” ovvero si calcola un forfait in funzione dell’esperienza del progettista (es. seminario: 100 euro/persona) o in alternativa si usa il criterio di “*Flat-rate*” anche qui basta sulla esperienza del progettista che viene calcolata con una percentuale riferita a un’altra voce di spesa (es. spese correnti: 5% della voce “personale”).
- Il secondo passo è quello di *raggruppare le risorse necessarie per attività e/o per linea budgetaria*.
- Il terzo è quello di *ordinare queste linee di budget in funzione dello schema che propone il futuro finanziatore* dell’iniziativa. Non esiste quindi un modello unico.

- Il quarto è quello di controllo *dell'architettura del budget* e cioè del rispetto delle proporzioni fra linee.
- Il quinto è quello di definire il budget per periodo, in generale annualità progettuale.
- Il sesto è quello di *controllare che gli apporti e le percentuali di ciascuno degli attori* corrisponda alle esigenze del finanziatore.

A solo titolo di esempio, vengono riportati i possibili modelli di architettura del budget.

*Architettura del budget impiegato nell'aiuto allo sviluppo:*

Il criterio impiegato segue solitamente quello della “tipologia i voce” di costo in funzione della sua natura del costo.

Linee budgetaria	Costi
1 - Studio fattibilità	
2 - Costruzioni	
3 - Attrezzature	
4 - Formazione	
5 - Personale	
6 - Fondi crediti	
7 - Valutazioni	
8 - Funzionamento	
9 - Inflazione	
10 -Sicurezza	
11 -Visibilità	
12 -Assicurazione	
13 -Altri (studi, conferenze, pubblicazioni, ecc.	
14 -Imprevisti	
15 -Spese amministrative	
16 -Tasse	

*Architettura del budget impiegato nell'aiuto umanitario:*

Qui a volte il criterio impiegato è simile a quello descritto sopra per voci di costo tradizionale ma a volte utilizza come voci di spesa il “settore e sotto-settore” che caratterizzano l'aiuto umanitario di intervento o a volte ancora impiega un ibrido fra questi criteri come descritto nella tabella seguente.

Linee budgetaria	Costi
<p><b>1 - Bene e servizi destinati ai beneficiari</b>            Sicurezza alimentare            Acqua            Salute            Nutrizione            Protezione            Non alimentari            Riabilitazione            DRR            Mandati speciali            Azioni specifiche            Sminamento            Trasporti            Personale</p> <p><b>2 - Costi di supporto</b>            Personale            Logistica            Attrezzatura            Sicurezza            Studi            Esperti            Assicurazione            Visibilità            Altro</p> <p><b>3 - Costi indiretti</b></p>	

*Costi diretti e costi indiretti:*

- I costi diretti sono quelli che vanno “direttamente” ai beneficiari.
- I costi indiretti sono quelli che sono necessari a veicolare quelli diretti.

Nota: è prudente mantenere al massimo un rapporto di 1/3 di costi indiretti per 2/3 di costi diretti. Si noti anche che in sede UE i costi “indiretti” sono solo quelli indicati alla voce 15.

*Costi monetari e costi valorizzati:*

I costi monetari sono gli apporti in contanti fatti da uno o più attori del progetto per coprire i costi “reali” del progetto.

I costi valorizzati sono gli apporti in natura fatti da uno o più attori del progetto per completare i costi totali del progetto. Bisogna considerare quali costi valorizzati tutti quei costi (terreni disponibili, infrastrutture, mano d'opera, ecc) necessari alla realizzazione del progetto e che non vengono coperti da apporti monetari.

Infine, va ricordato che per il calcolo dei costi dei beni materiali sia esso contanti o valorizzati, non va considerato il valore reale del bene messo a disposizione ma il deprezzamento del bene calcolato all'interno della durata effettiva del progetto. Altrimenti va considerato il costo di affitto di detto materiale per la durata del progetto. Di solito si utilizza il valore inferiore che emerge utilizzando questo due criteri.

*Alcune considerazioni sulle linee budgetarie:*

- La linea budgetaria Studio di fattibilità è l'unica spesa di cui vengono riconosciute le spese avvenute prima dell'avvio del progetto.
- La linea "Funzionamento" serve al funzionamento del progetto e quindi generalmente va spesa in loco.
- La linea "Inflazione" dal punto di vista economico viene legata al maggiore costo in corso d'opera della voce "Attrezzatura". Da alcuni anni questa voce non viene considerata dalla maggior parte dei finanziatori.
- La voce "Imprevisti" serve a far fronte a eventi imprevisti in corso d'opera a cui fare fronte (vedi "Ipotesi" del quadro logico).

## **Il documento di progetto:**

Definiti tutti gli elementi del progetto, si passa alla redazione del documento di progetto, per la sua consegna al finanziatore.

Per quanto riguarda il suo utilizzo bisogna considerare che il documento di progetto costituisce un accordo, un patto che *vincola tutti gli attori primari di un progetto*. In esso verranno definite le *risorse* ed il *tempo* a disposizione degli attori per il raggiungimento degli *obiettivi* concordati. Il documento sarà il riferimento principale per monitorare e valutare il progetto.

Per quanto il suo contenuto, esso varia a seconda del tipo di finanziatore. Anche qui non esiste un modello unico.

A seguito viene proposto un possibile schema usato per *progetti di sviluppo*:

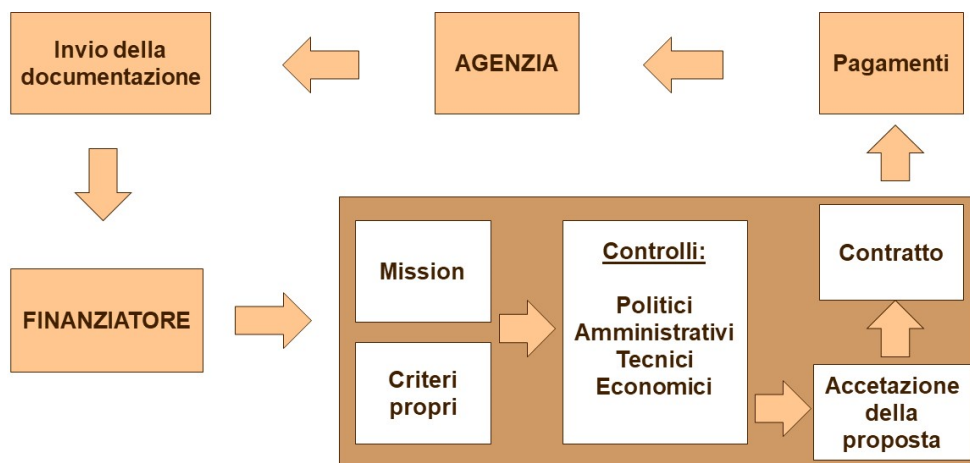
- 1 - Descrizione del soggetto proponente
- 2 - Descrizione della zona d'intervento e motivazione della sua scelta
- 3 - Descrizione della problematica da risolvere
- 4 - Politica statale, proprie e del finanziatore sulla problematica da risolvere
- 5 - Origine dell'iniziativa
- 6 - Attività proposte
- 7 - Risultati da raggiungere
- 8 - Obiettivo specifico da conseguire entro la fine progetto
- 9 - Obiettivo generale al quale contribuisce l'obiettivo specifico
- 10 - Metodologia generale impiegata nell'esecuzione del progetto
- 11 - Metodologie specifiche previste per la realizzazione delle attività
- 12 - Partner coinvolti, motivo e ruolo
- 13 - Beneficiari (Target, beneficiari diretti e beneficiari indiretti)
- 14 - Descrizione delle risorse necessarie
- 15 - Budget generale
- 16 - Cronogramma proposto
- 17 - Organigramma previsto
- 18 - Altri interventi in loco con cui coordinarsi
- 19 - Elementi di innovazione e valore aggiunto proposti
- 20 - Sostenibilità dell'intervento
- 21 - Meccanismi di monitoraggio e valutazione proposti
- 22 - Mainstreaming

A seguito viene proposto un possibile schema usato per *progetti di aiuto umanitario*:

- 1 - Descrizione del soggetto proponente
- 2 - Titolo del progetto
- 3 - Descrizione della zona d'intervento e motivazione della sua scelta
- 4 - Settore d'intervento
- 5 - Allineamento con i principi internazionali dell'aiuto umanitario
- 6 - Data di inizio
- 7 - Durata
- 8 - Inizio delle spese
- 9 - Percentuale di richiesta di fondi
- 10 - Gradi di urgenza dell'azione
- 11 - Meccanismo di controllo
- 12 - Proposte e revisioni
- 13 - Elenco di accordi e lettere d'approvazione
- 14 - Data, metodo, e responsabile dell'analisi dei bisogni
- 15 - Descrizione della problematica da risolvere e *stakeholders*
- 16 - Elenco dei bisogni
- 17 - Cambiamenti dei bisogni
- 18 - Descrizione della propria strategia nella zona
- 19 - Altre azioni in corso nella zona
- 20 - Luogo dell'azione

- 21 - Beneficiari
- 22 - Obiettivi, risultati e attività
- 23 - Quadro logico
- 24 - Costi dettagliati per risultati
- 25 - Altri costi
- 26 - Cronogramma
- 27 - Monitoraggio, valutazione, *audit* e altri studi
- 28 - Sostenibilità
- 29 - Strategia di continuum-contiguuum-nexus
- 30 - *Mainstreaming*
- 31 - Organi di coordinamento Locale
- 32 - Coordinamento con autorità locali
- 33 - Descrizione del Partner
- 34 - Sicurezza
- 35 - Comunicazione e visibilità
- 36 - Risorse umane
- 37 - Budget
- 38 - Informazioni amministrative
- 39 - Commenti finali

## 2.4 Finanziamento:



Una volta completato il documento di progetto, questo va inoltrato al finanziatore insieme ai formulari, schede, allegati, dichiarazioni, coordinate bancarie, ecc. che di volta in volta vengono chiesti.



Bisogna tener presente quanto detto nella fase 2 – identificazione (e cioè che a questo punto si considera che il primo contatto sia stato fatto ed il finanziatore, nella misura del possibile, già “conosce” il progetto). E’ importante notare come sia utile fare “partecipare” il finanziatore nella redazione del progetto, magari discutendo in un primo momento l’iniziativa, ancora prima di fare scattare la fase di istruzione. Questo facilita l’iter d’approvazione.

Una volta inoltrato il progetto e la documentazione di accompagnamento al finanziatore, questo procede alla sua analisi seguendo una serie di controlli.

### **I controlli del finanziatore:**

- Burocratico: adempienza amministrativa, tempi, moduli, ecc.
- Politico: coerenza con le politiche e i programmi regionali-paese
- Tecnico: qualità tecnica del documento, tecniche impiegate, rispetto del formulario, completezza dei dati riportati, capacità ed esperienza dell’Agenzia proponente, ecc.
- Economico: rispetto del contributo erogabile, congruità dei costi, equilibrio fra linee, costo pro-capite, ecc

### **Alcune domande poste dai finanziatori:**

Nell’analisi di un progetto, il finanziatore si pone alcune domande per poter decidere la sua approvazione. Alcune fra di esse vengono riportate sotto e sono di estrema utilità se vengono utilizzate a modo di checklist per controllare un progetto prima di consegnarlo al finanziatore.

Riguardo al progetto:

- La *zona d’intervento* è stata scelta in maniera strategica? Si capisce il perché proprio lì?
- La descrizione del *contesto* è completa e funzionale a capire la realtà in analisi?
- Sono state impiegate delle *tecniche* particolari per analizzare il contesto? (GIS, SWOT, ecc)
- Lo “stakeholders analysis” è chiaro?
- La descrizione della *problematica* è chiara?
- Sono state formulate delle “*soluzioni assenti*”?
- Esiste un *diagramma dei problemi*?
- Il *tema* è stato scelto in maniera strategica?
- Sono state usate delle *tecniche* particolare per definire il bisogno? (MARP, RAF, ecc)
- Perché il progetto è *necessario*?
- L’intervento *incide* sugli effetti, sulle cause al Sud e le cause al Nord?
- L’analisi degli attori locali è stato fatto?
- Le motivazioni che hanno portato alla scelta del partner sono chiare?
- La proposta è *pertinente* (partner, beneficiari, contesto e priorità del finanziatore)?
- A quale *obiettivo generale* si vuole contribuire?
- Quale *obiettivo specifico* si vuole raggiungere?

- Quali sono i *risultati* reali che permetteranno il raggiungimento dell'obiettivo specifico?
- Quali *attività* sono previste?
- All'interno del diagramma degli obiettivi, quali criteri sono stati impiegati per scegliere la strategia specifica e la tattica?
- Esiste una *corrispondenza* fra la *problematica* descritta e la *soluzione* proposta?
- Applicando il metodo delle *parole chiave*, la logica verticale funziona?
- In ogni livello progettuale ci sono i *5 elementi*?
- Ci sono delle *parole trappola* nella logica verticale?
- Nella logica verticale esiste una "*triangolazione ascendente*"?
- Gli indicatori sono *specifici*?
- La tipologia di indicatori sono possibilmente *diretti, quantitativi e semplici*?
- Le *fonti di verifiche* degli indicatori sono chiare?
- Il *protocollo* da rispettare nella raccolta dati è definito chiaramente?
- I fattori esterni sono specifici?
- E' stato applicato l'*algoritmo* del fattore esterno?
- Come il progetto *reagirà* se una delle *condizioni esterne negativa si verificherà*?
- Quali sono le *condizioni di base*?
- La *logica zig-zag* funziona?
- *Chi beneficerà* del progetto? (Targetizzazione)
- La scelta del *target* è stata fatta in maniera strategica?
- *Chi realizzerà* il progetto e come? (metodologia generale)
- La *strategia politica* è chiara?
- *Come* verranno fatte le singole attività? (metodologia specifica)
- E' stato fatto il *WBS*?
- La *pianificazione* è chiara? (Gantt)
- La *durata* del Gantt coincide con la durata dell'obiettivo specifico?
- La *modulazione* del Gantt è pertinente?
- Le *attività* previste in Quadri logico, Gantt e metodologie specifiche sono le stesse?
- l'*OBS* è chiaro? E' il minimo indispensabile?
- Di quali *risorse* si dovrà disporre?
- Il *budget* risponde al canovaccio dato dal finanziatore?
- I costi sono sufficientemente dettagliati?
- Le *proporzioni fra linee* budgetarie sono state rispettate?
- La *proporzione fra costi* indiretti e costi diretti è coerente?
- L'*apporto* economico di ciascuno *degli attori* coinvolti è chiaro?
- L'*apporto del finanziatore* è sostenibile?
- Il progetto è *sostenibile*? Condizioni?
- Quali sono gli *effetti moltiplicatori* proposti?
- In cosa consiste il *valore aggiunto* del progetto?
- L'analisi "*Costo-beneficio*" del progetto è accettabile?
- L'analisi "*Costo pro-capita*" del progetto è accettabile?
- La lettura del *testo* è chiara e scorrevole?
- Il progetto si inserisce all'interno di una *strategia più ampia* del promotore?

Riguardo al proponente:

- Il soggetto ha un'esperienza adeguata al tipo di progetto? (tema, target, contesto, partner, costi)

- Possiede delle capacità gestionali adeguate?
- Possiede una solidità finanziaria adeguata al costo totale del progetto?

### **I criteri di valutazione della proposta:**

Una volta controllata la qualità del progetto e dell'Agenzia proponente sulla base delle domande sopra esposte, il progetto viene sottoposto a una valutazione quantitativa e qualitativa che, nel caso in cui fosse positiva porterebbe al suo finanziamento. I criteri principali utilizzati in questa valutazione variano da finanziatore a finanziatore però solitamente riprendono i criteri seguenti:

- Capacità finanziaria e operative dell'Agenzia
- Pertinenza
- Fattibilità
- Efficacia
- Efficienza
- Metodologia impiegata
- Budget
- Sostenibilità

A questo punto, con un contratto di finanziamento fra finanziatore e Agenzia, scatta un'altra fase del ciclo del progetto, quella della *Messa in opera*.

### **2.5 Messa in opera:**

Solitamente a partire dal momento in cui un finanziamento viene erogato, inizia il progetto. A questo punto con l'insieme delle risorse disponibili, gli attori metteranno in opera il progetto. A seguito vengono riportati i passi più importanti da seguire nella messa in esecuzione di un progetto:

#### **Livello politico:**

- Attualizzazione della mappatura degli attori locali, progetti, bisogni, opportunità, interessi, ecc., presenti
- Rapporti con le autorità locali: le autorità locali (politiche, tecniche, religiose, ecc.) se non coinvolte attivamente nell'esecuzione del progetto, vengono informate dell'inizio delle attività progettuali.
- Presentazione dell'iniziativa: il documento di progetto, se non fatto prima, viene tradotto, consegnato agli attori principali e alle autorità locali ed analizzato insieme.

- Permessi e autorizzazioni: verranno richiesti per operare nel paese.
- Coordinamento con gli altri interventi della zona: si contatteranno le altre organizzazioni di cooperazione attive nella stessa zona d'intervento per raccogliere le esperienze fatte da altri nello stesso settore o con lo stesso gruppo di beneficiari. Si stabiliranno degli incontri periodici di coordinamento e scambio con queste realtà.
- Alleanze tattiche e strategiche: se non definite in fase d'istruzione verranno fatte qui.
- Accordi con gli attori coinvolti: in questa fase del progetto, se non fatto prima, vengono definiti gli accordi di cui si è parlato sopra, che impegnano le parti nella realizzazione del progetto.

### **Livello tecnico:**

- Missione d'avviamento: verrà fatta insieme al Capo progetto e il Responsabile in sede del progetto.
- Sede del progetto ed equipaggiamenti: verrà identificata e attrezzata con computer, telefono, fax, ecc. Definiti i contratti di affitto, elettricità, acqua, telefono, ecc.
- Acquisto delle attrezzature: pratiche di esonero, bollo e assicurazione per macchine, controlli, riparazioni, manutenzione, ecc.
- Acquisto dei materiali di costruzione: esoneri, ecc. Per quanto riguarda i terreni o costruzioni esistenti che verranno impiegati nell'esecuzione del progetto, si dovrà definire: la proprietà, gli accordi di utilizzo durante e dopo il progetto, ecc.
- Strategia specifica: impiegando il quadro logico verrà valutata la pertinenza. In effetti è possibile che fra la fase di studio di fattibilità e la messa in opera sia passato molto tempo e quindi il progetto possa perdere la sua validità.
- Tattica del progetto: nel caso venga confermata la strategia bisognerà controllare la pertinenza della tattica.
- Quadro logico aggiornato: in funzione della revisione della tattica e della strategia da adottare, è possibile che si renda necessario aggiornare il quadro logico ed eventualmente sottoporlo al finanziatore per una sua approvazione prima dell'inizio effettivo del progetto.
- WBS: a partire dalle attività proposte potrebbe essere utile aggiornare le azioni necessarie per facilitare la redazione del Gantt e dell'OBS.
- Cronogramma: a partire dal cronogramma generale verrà fatto il cronogramma specifico per il periodo che solitamente è un anno progetto. In generale si tratta di definire precisamente il "piano d'azione" e quindi il "chi-fa-cosa-come-quando e con quali risorse?"
- Metodologia: vengono aggiornate sia quella generale che quelle specifiche.
- Regolamento: dove viene descritto l'uso del materiale, il trattamento del personale, e tutte le questioni legate al funzionamento della sede e l'organigramma del progetto.
- Avvio delle attività: inizio delle attività sul terreno.

### **Livello economico:**

- Budget: una volta definite le azioni da realizzare verrà definito il budget per il periodo in analisi.

- Fabbisogno finanziario: verrà definito il bisogno di invio di risorse per periodi che variano dal mese al trimestre. L'apporto delle risorse sia interne che esterne deve essere definito chiaramente: qualità, quantità, tempistica, ecc.
- Definizione della modalità e delle procedure di gestione delle risorse: conto in banca, firme, cassa piccola, ecc. In altre parole, il percorso delle risorse finanziarie dovrà essere stabilito con chiarezza sia in andata che in ritorno: budget preventivo, bonifici, spese, fatture, prima nota, rendiconti, ecc.
- Avvio delle spese
- Rendiconto periodico: delle spese in funzione delle previsioni fatte e delle esigenze sia dell'Agenzia che del finanziatore.

### **Livello organizzativo:**

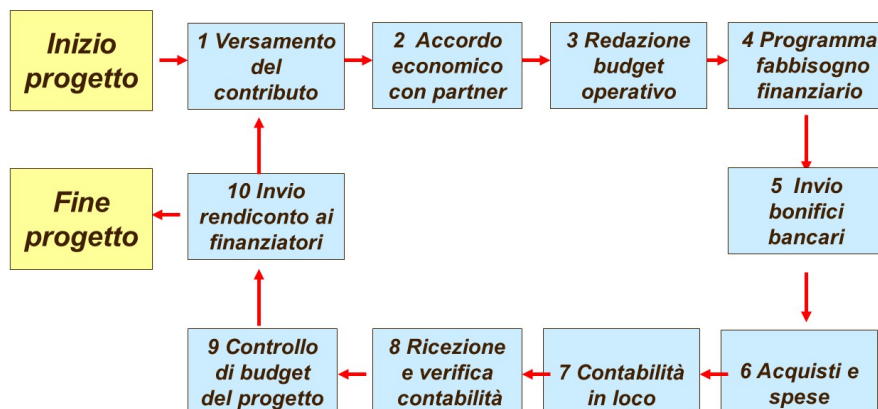
- Selezione e contratti del personale: il personale espatriato e locale viene individuato, contrattato, formato e messo in condizioni operative possibilmente con una missione d'accompagnamento.
- Organigrammi: si realizzeranno gli organigrammi sia del progetto sia dei partner coinvolti, individuando i livelli di collegamento e le persone coinvolte in ogni livello (Istituzioni locali e progetto)
- Definizione dei compiti e responsabilità specifiche (interne ed esterne)
- Cronogramma specifico per attore (sequenza delle azioni)

### **Livello di controllo:**

- Foto al momento "zero" (Parametri di partenza per la valutazione): Si realizzerà una inchiesta con lo scopo di conoscere in profondità la realtà e scattare la "foto del momento zero del progetto". Si intende per foto a momento zero lo stato dell'arte dell'obiettivo specifico del progetto al momento di inizio. Sarà poi questo il parametro che servirà per valutare l'impatto finale del progetto.
- Monitoraggio: verrà definita la modalità di controllo del cronogramma e del budget.
- Auditoria: verrà definita la modalità di controllo economico, del budget, delle finanze, delle procedure contabili, dell'uso delle attrezzature, ecc.).
- Riprogrammazione: di un nuovo cronogramma e di un nuovo budget per il periodo successivo.

### **La gestione:**

Nel grafico vengono descritti i singoli passaggi da effettuare in quello che possiamo chiamare il "Ciclo economico del progetto".



Vediamo in dettaglio alcuni passaggi operativi della gestione economica di un progetto. Nella fase esecutiva, iniziano le spese e per ciascuna di queste ci deve essere una ricevuta redatta in modo corretto. Vediamo in seguito un modello.

Impresa	N° 1
	Data: 3-1-02
<b>Fattura</b>	
Cliente:	PROGETTO N°1234
Descrizione MACCHINA	
Timbro	Totale: 10.000 X

*Il foglio di controllo cassa-banca delle spese (prima nota):*

Ciascuna di queste spese verrà inserita all'interno di un foglio di controllo come illustrato nello schema seguente.



Linea budgetaria	Previsto	Speso	Residuo
1 - Studio fattibilità	4000	4000	0
2 - Costruzioni	560	260	300
3 - Attrezzature	↓	↓	↓
4 - Formazione	↓	↓	↓
5 - Personale	↓	↓	↓
6 - Fondi crediti	↓	↓	↓
7 - Missioni	↓	↓	↓
8 - Funzionamento	↓	↓	↓
9 - Inflazione	↓	↓	↓
10 - Imprevisti	↓	↓	↓
11 - Spese amministr.	60	20	40
<b>Totali</b>	<b>4620</b>	<b>4280</b>	<b>340</b>

### **Gli stati d'avanzamento:**

Ci sono due tipi di stati di avanzamento (SAP) quelli intermedi e quello finale. Per quanto riguarda i contenuti, in essi vengono descritte le attività, i risultati, gli obiettivi, e le spese. Per ciascuna di questi contenuti bisogna seguire il criterio:

- Previsto - realizzato
- Previsto - non realizzato (motivando il perché)
- Non previsto e realizzato (motivando il perché)

### **Le modifiche in corso d'opera:**

- Richiesta di contributo supplementare: quando si è arrivati alla fine del progetto e non sono stati raggiunti gli obiettivi.
- Slittamento: della data di fine progetto quando si è arrivati alla fine del progetto senza aver raggiunto gli obiettivi ma si dispone dei fondi necessari.
- Proroga: quando a fine progetto non sono stati raggiunti gli obiettivi e si richiede sia più tempo e più risorse per raggiungerli.
- Riconduzione: quando a fine progetto gli obiettivi sono stati raggiunti ma si richiede sia più tempo che più risorse per poter raggiungere degli obiettivi che vengono considerati come "complementari" a quelli già raggiunti e allo scopo di consolidare quanto già acquisito prima.



## 2.6 Valutazione:

Innanzitutto bisogna distinguere fra Audit, Monitoraggio e Valutazione. In effetti anche se a volte confusi, questi tre termini implicano concetti e livelli applicativi differenti.

### **Audit:**

#### *Definizione:*

Azione di controllo in tema di qualità esercitata in maniera obiettiva e indipendente e destinato a migliorare le operazioni di una organizzazione e ad accrescerne il suo valore. L'audit aiuta una organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi grazie a un approccio sistematico e rigoroso per constatare e migliorare l'efficacia della gestione dei rischi, del controllo e dei processi di *governance*. (OECD)

#### *Perché farla?*

Assicurare che le risorse siano gestite conformemente ai regolamenti finanziari, regole, pratiche e procedure prescritte per i programmi e progetti.

#### *Chi la realizza?*

- Governo
- Finanziatore
- Agenzia esterna

#### *Cosa si fa?*

- Valutazione del tasso d'esecuzione economica.
- Verifica la contabilità,
- Fa il monitoraggio della situazione finanziaria.
- Analizza il sistema di gestione e la documentazione disponibile.
- Utilizzo e gestione delle risorse e del materiale acquistato.
- Verifica la struttura di gestione amministrativa e contabile.
- Analizza l'efficacia dei meccanismi di controllo interno e di tenuta dei dossier.

#### *Certifica che:*

- I bonifici sono stati fatti correttamente.
- Corrispondenza fra bonifici e pezze giustificative.
- Le relazioni finanziaria sono chiare e precise.
- La struttura di gestione è efficace.
- L'acquisto e l'utilizzo del materiale sono conformi alle norme.

### **Monitoraggio:**

#### *Definizione:*

Processo continuo di raccolta sistematica d'informazione, a partire da indicatori precisi, per fornire ai gestionali e agli attori coinvolti in un'azione di sviluppo in corso degli elementi sul progresso realizzato, gli obiettivi raggiunti e l'utilizzo di risorse allocate. (OECD)

### *Perché farla?*

Si tratta di controllare il grado di utilizzo delle risorse, il grado di realizzazioni delle attività, la quantità di prodotti ottenuti e il grado di raggiungimento dei risultati. Il monitoraggio agisce quindi sugli aspetti “tattici” di un progetto. I risultati sono il raccordo operativo fra la tattica e la strategia di un progetto. E’ importante quindi controllare che un progetto in fase esecutiva produca il flusso di benefici previsti perché se così non fosse, l’impianto progettuale non sta funzionando. Questo controllo dei risultati può essere fatto anche in sede di valutazione.

### *Chi la realizza?*

- L’agenzia esecutrice
- Privato

### *Cosa si controlla?*

- Il tasso di realizzazione delle attività previste
- Il tasso di realizzazione delle azioni previste
- Il grado di raggiungimento dei prodotti previsti
- Il grado di raggiungimento dei risultati previsti
- Il grado di impiego delle risorse previste
- La performance dell’*équipe* operativa

### *Quali sono i principali strumenti?*

- Quadro logico
- Cronogramma
- Budget
- Rapporti di attività
- OBS

## **Valutazione:**

### *Definizione:*

Apprezzamento sistematico e obiettivo di un progetto o programma o di una politica in corso o finita, del suo concepimento, della sua messa in opera e dei risultati raggiunti. Lo scopo è quello di determinare la pertinenza, il raggiungimento degli obiettivi, l’efficienza in materia di sviluppo, l’efficacia, l’impatto e la sostenibilità. Una valutazione dovrebbe fornire delle informazioni credibili e utili permettendo di integrare le lezioni dell’esperienza nel processo decisionale dei beneficiari e dei finanziatori. Il termine “valutazione” designa anche un processo sistematico e obiettivo attraverso il quale si determina il valore e l’impatto di un’azione di sviluppo progettata, in corso o conclusa. (OECD)

### *Perché farla?*

La valutazione agisce sugli aspetti “strategici” di un progetto (obiettivo specifico e obiettivo generale). La valutazione va fatta per controllare che la macchina progettuale produca i benefici previsti (impatto) e quindi raggiunga l’obiettivo specifico e contribuisca all’obiettivo generale.

La valutazione serve a misurare (laddove è possibile) o stimare i cambiamenti introdotti da un progetto all'interno di un Sistema.

E' da notare che un progetto può avere un monitoraggio che indica un funzionamento soddisfacente mentre in sede di valutazione il risultato può risultare negativo. Questo sta a dimostrare che un progetto sta producendo risultati che non hanno nessun impatto sul raggiungimento degli obiettivi. In questo caso il progetto va ritirato nelle sue attività. In questo senso è più corretto lasciare i risultati, anche se sono degli obiettivi, nel campo del monitoraggio.

*Chi la realizza?*

- Esterna: esperto esterno
- Interna: auto-valutazione
- Co-valutazione: mista

*Cosa si controlla?*

- Grado di efficacia del raggiungimento dell'obiettivo specifico
- Impatto dell'obiettivo specifico sull'obiettivo generale
- Misurare - stimare i cambiamenti prodotti nel contesto
- Giudicare la sua validità (vedi criteri)
- Decidere il suo futuro (a metà percorso)
- Retro-alimentare il Ciclo del progetto (finale)

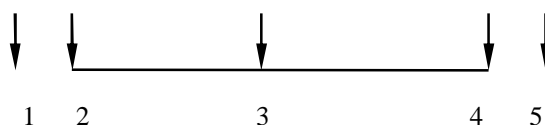
*Quali sono i principali strumenti?*

- Quadro logico
- Cronogramma
- Budget
- Rapporti di attività
- OBS

Passiamo adesso ad analizzare le componenti che costituiscono i cosiddetti "termini di riferimento (TOR)" di una valutazione.

Le diverse tipologie di valutazione:

Tipologie temporale: dal punto di vista di "quando" si fa una valutazione possiamo definire le seguenti tipologie:



- 1 - *Ex-ante*: studi preliminari (fattibilità e redazione del documento di progetto)
- 2 - *Iniziale*: momento “zero” del progetto (“*baseline*” dell’obiettivo specifico)
- 3 - *On going*: durante la fase esecutiva (controllo dell’efficacia con possibilità di intervenire)
- 4 - *Finale*: alla fine del progetto (controllo finale dell’efficacia e impatto)
- 5 - *Ex - post*: dopo la fine del progetto (sostenibilità)

Tipologie metodologiche:

- *Soft*: superficiale, allargata, impatto globale (pluri-settoriale)
- *Hard*: profondità, settoriale, impatto specifico (mono-settoriale)

Gli strumenti della valutazione:

*Gli obiettivi*: per poter procedere ad una corretta valutazione devono essere ben definiti. A questo punto si rimanda a quanto già detto su questo tema nei capitoli precedenti. In effetti, non può essere formulata una corretta valutazione senza questo presupposto.

*Gli indicatori*: sono lo strumento che serve a misurare il grado di raggiungimento di un obiettivo.

Le caratteristiche di un indicatore:

- *Affidabile*: che ci si può fidare perché da un’informazione adeguata sempre
- *Preciso*: misurabile e quindi fornisce una misura sempre uguale
- *Robusto*: non manipolabile e quindi non si presta a letture soggettive diverse
- *Disponibile*: facilmente reperibile
- *Semplice*: adoperabile facilmente e di lettura non complessa
- *Specifico*: creato per misurare quel particolare fenomeno
- *Misurabile*: si può definire in termini numerici
- *Economico*: costruibile a costi ridotti

Le tipologie di indicatori:

- *Diretto*: quando si può misurare direttamente il fenomeno in osservazione.  
Esempio: il reddito dichiarato per misurare il grado di ricchezza di un contribuente.
- *Indiretto*: quando non si può misurare direttamente il fenomeno in osservazione.  
Esempio: macchina/casa/ecc., usata dal contribuente per misurare la sua ricchezza.
- *Quantitativo*: quando si può esprimere in termini numerici.  
Esempio: numero di bambini vaccinati per misurarne la copertura.
- *Qualitativo*: quando non si può esprimere in termini numerici.  
Esempio: comportamento dei bambini di strada per misurare l’inserimento sociale.

- Approssimazione (proxy): quando ci si accontenta con una misurazione approssimativa del fenomeno per capirne la sua evoluzione.  
Esempio: distanza della deposizione delle uova di anatra dal bagnasciuga per misurare l'inquinamento dell'acqua.

Le fonti di verifica: ovverosia, dove, chi e quando verranno misurati gli indicatori definiti nella seconda colonna descrivendo anche il “protocollo” dell'indicatore e quindi definendo una serie di componenti della misurazione che rispondono alle domande seguenti:

- Procedura: come verrà misurato l'indicatore?
- Frequenza: ogni quanto verrà misurato l'indicatore?
- Responsabile: chi farà le misurazioni?

Le baseline: che rappresenta la fotografia dello stato dell'arte del fenomeno da misurare al momento “zero” del progetto e quindi in assenza di stimoli progettuali. Questo dato di partenza è fondamentale per la valutazione dell'impatto del progetto.

I benchmark: che sono le performance conosciute dell'evoluzione del fenomeno sia in assenza di stimoli che in presenza di stimoli progettuali conosciuti e comparabili.

Il target: ovverosia l'obiettivo da raggiungere nel modificare il fenomeno.

I Milestones: in funzione dei benchmark conosciuti si possono definire i punti di riferimento che vengono chiamati anche “indicatori di progresso”.

Il rating: che rappresentano i margini o le soglie all'interno delle quali vengono collocati gli indicatori. Queste soglie vanno definite seguendo criteri tematici specifici e fanno parte del patrimonio di esperienza maturata all'interno di quel campo.

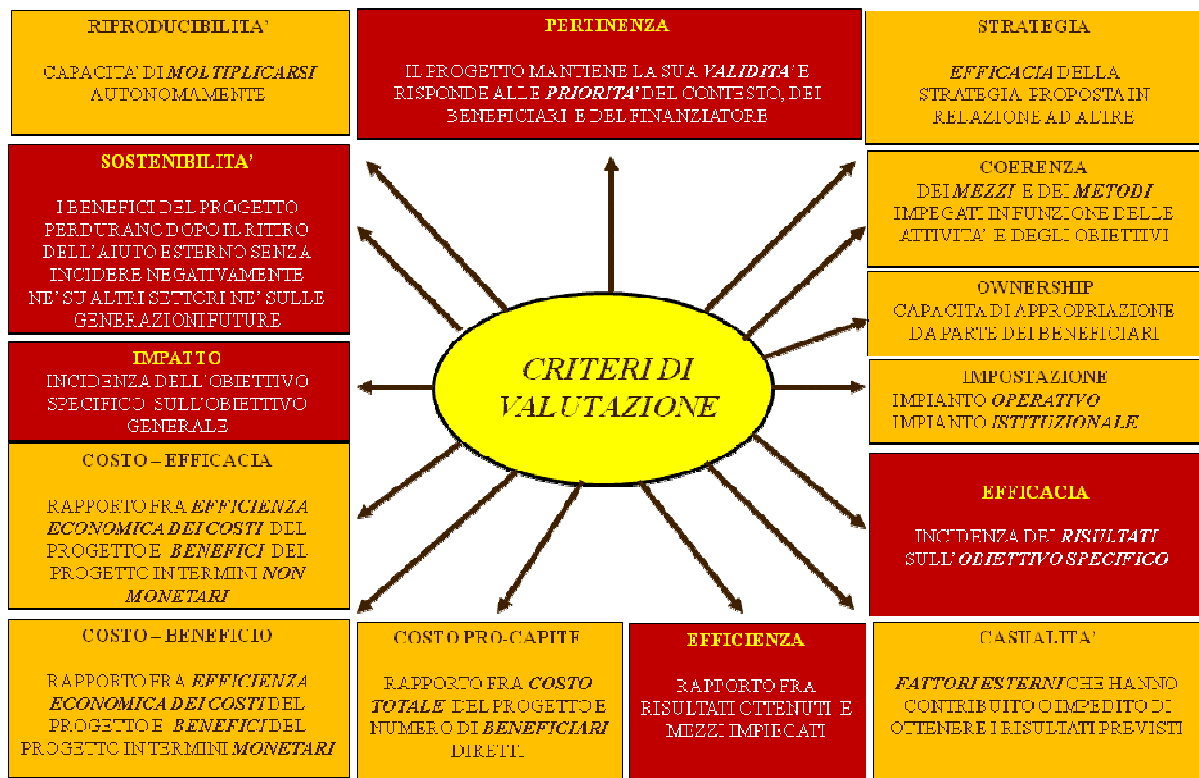
Il giudizio: si può esprimere una valutazione combinando gli elementi visti sopra.

Esempio:

<b>Obiettivo:</b> ridurre lo stato febbrile dopo 12 ore
<b>Indicatore:</b> la temperatura del corpo
<b>Fonte di verifica:</b> il termometro
<b>Baseline:</b> 40°C
<b>Benchmark:</b> diminuzione di 1°C / 4 ore con il medicinale X
<b>Target:</b> 37°C
<b>Milestone:</b> ogni 4 ore
<b>Rating:</b> 35,5 – 37,5 °C / assenza di febbre 37,5 – 38,5 °C / febbre lieve più di 38,5 °C / febbre alta
<b>Giudizio:</b> la persona non ha la febbre (37 è fra 35,5 e 37,5°C)

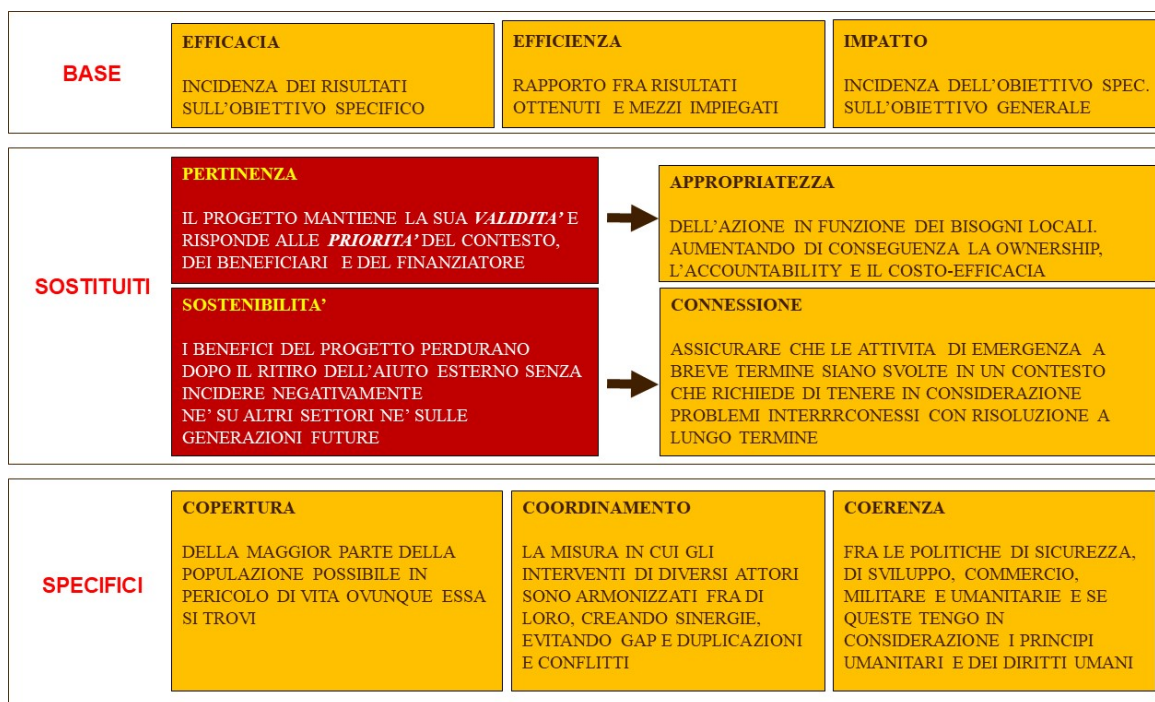
Definita la “meccanica” della valutazione, passiamo adesso ad analizzare alcuni fra i più importanti criteri impiegati nella tecnica valutativa.

I criteri generali di valutazione:



I criteri specifici dell'aiuto umanitario:

Ai tre criteri generali descritti sopra (efficacia, efficienza e impatto), si aggiungono quelli specifici dell'umanitario in cui il concetto di “pertinenza” è stato sostituito con quello di “appropriatezza” e quello di “sostenibilità” con quello di “connessione”. A questi si aggiungono altri tre criteri specifici (copertura, coordinamento e coerenza) come illustrato nella tabella seguente:



L'integrazione delle politiche "trasversali" (Mainstreaming):

A quanto detto sopra, bisognerà aggiungere la considerazione dell'impatto che il progetto avrà su una serie di temi che vengono oggi considerati prioritari quali:

- Democrazia e buon governo
- Diritti dell'uomo: diritti del bambino, delle popolazioni autoctone, degli anziani, dei disabili, degli sfollati, delle minoranze, ecc.
- Parità del genere
- Sostenibilità ambientale
- HIV/AIDS
- Disaster Risk Reduction

Tabella generale riepilogativa dei termini impiegati:

Nella tabella riportata sotto, vediamo ad esempio che le risorse e le attività fanno parte dell'impianto tattico, controllate con il monitoraggio, e che producono risultati nel breve termine che rappresentano la cerniera operativa fra tattica e strategia. Questo viene misurato con il criterio dell'efficienza.

I risultati a loro volta, a medio termine impatteranno sull'obiettivo specifico e questo viene misurato con il criterio dell'efficacia. L'obiettivo specifico, facente parte della strategia,

verrà valutato e produrrà a lungo termine un impatto sull'obiettivo generale, anche esso parte integrante della strategia e quindi valutato.

Queste e altre letture possono essere fatte a partire dalla tabella proposta che mette in ordine una terminologia progettuale non sempre facile da assimilare e utilizzare con proprietà ciascun termine.

<b>Logica verticale</b>	<b>Livello</b>	<b>Controllo</b>	<b>Tempo</b>	<b>Criterio</b>	
<b>Obiettivo generale</b>	<b>Strategico</b>	<b>Valutazione</b>	<i>Lungo termine (Dopo la fine)</i>	<b>Impatto</b>	<b>Efficacia</b>
<b>Obiettivo specifico</b>			<i>Medio termine (Fine progetto)</i>		
<b>Risultato</b>	<b>Operativo</b>		<i>Breve termine (Durante)</i>		
<b>Prodotto</b>	<b>Tattico</b>	<b>Monitoraggio</b>	<i>Immediato (All'inizio)</i>	<b>Efficienza</b>	
<b>Attività</b>					
<b>Risorse</b>		<b>Auditoria</b>			

La Capitalizzazione:

Allo scopo di retro-alimentare il Ciclo del progetto, è importante far emergere in una valutazione i punti seguenti:

- *Best practices*: esempi di eccellenza che possono essere trasferiti (declinandoli) ai progetti simili.
- *Good practices*: esempi di buone pratiche che possono essere trasferite (declinandole) ai progetti simili.
- *Lesson learnt*: meccanismi metodologici sia generali che specifici, dinamiche umane, geometrie istituzionali, ecc. che possono indicare cosa ripetere e cosa no nei futuri progetti simili. Sono giudizi di valore, circoscritti e motivati.
- *Constatazioni*: elementi di novità rispetto al target, zona, situazione di contesto, ecc, utili al giudizio e che indicano o giustificano una certa performance, comportamento, ecc.



- Raccomandazioni: messa in evidenza dei problemi, fornire consigli utili per affrontarli, suggerire modifiche al progetto.
- Osservazioni chiave: descrizione di cose viste, sentite, impressioni, linguaggi non verbali, ecc., che possono indicare situazioni importanti da tener in considerazione.
- Conclusioni: sintesi finale con un'analisi trasversale della relazione di missione.
- Restituzione: agli attori coinvolti nel progetto della valutazione
- Validazione: dei risultati da parte degli attori coinvolti
- Disseminazione: descrizione del meccanismo di diffusione della capitalizzazione previsto realizzata insieme agli attori coinvolti.

Il livello strategico della valutazione:

In funzione di quanto riportato al capitolo 1.4 sul tema “Progetto, programma, politica e processo”, dobbiamo sottolineare che una valutazione può prendere in considerazione uno o più livelli strategici dei quattro livelli di incidenza strategica dell'azione progettuale.

- 1 - Progettuale (micro o tattico): impatto specifico del progetto in funzione degli obiettivi specifici.
- 2 - Programmatico (messo-operativo): impatto generale del progetto sugli obiettivi generale del programma (puzzle) all'interno del quale il progetto (tassello) si inserisce.
- 3 - Politiche (macro-strategico): impatto del progetto sulle politiche tematiche sia del governo locale, del finanziatore che dell'Agenzia di aiuto.
- 4 - Processi (tecnico e politico): impatto del progetto al processo che si vuole attivare o sostenere.

Dicembre 2020

Javier SCHUNK

## ***Bibliografia e sitografia utile:***

### **Libri utili:**

- *La gestion des opérations d'aide au développement*, A. Rosanvallon ; L'Harmattan, 2011
- *Outils de gestion pour projets de coopération au développement*, AAVV ; FOSIT, 2010
- *Lavorare in contesti difficili*, Stroppiana A.; FrancoAngeli, 2009
- *Geografia e coop. allo sviluppo*, Bignante, Dansero, Scarpocchi; FrancoAngeli, 2008
- *Lavorare per progetti*, Eggers, Maciocia, Farnerari, Aveta; Simone, 2007
- *I progetti di sviluppo-Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, Rossi M.; FrancoAngeli, 2007
- *Project Management Guidelines*, UK Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform; 2007
- *Project Cycle management Toolkit*, Local Livelihoods Ltd; 2006
- *Manuale di formazione. Le nuove opportunità della cooperazione decentrata*, OICS; 2005
- *La gestione dei progetti*, David Nickson-Susy Siddons; Francoangeli, 2005
- *Manual Project Cycle Management*, ECHO; 2005
- *Il ciclo del progetto: gli strumenti operative*, M. Cospite, L. Foffani, 2005
- *Project design in the context of PCM*, WWF; 2005
- *The CRS Project Package*, USAID-CRS; 2004
- *I progetti di sviluppo*, Massimo Rossi; FrancoAngeli, 2004
- *Project Cycle Management Guidelines*, UE; 2004
- *Project Cycle Management*, Rachel Blackman; Tearfund, 2003
- *Project Cycle Management Handbook*, UE-Particip; 2002
- *Tools for development*, DFID; 2002
- *Project Cycle Management, Manuale per la formazione*, FORMEZ; 2002
- *Handbook for projects: development management and fundraising*, Anne Touwen; 2001
- *Progettare in partenariato*, Federico Bussi; Francoangeli, 2001
- *Aider c'est pas donner*, Vadon C. - Lecomte B. ; Grad – Ritmo, 2001
- *Project Cycle Management Technical Guide*, FAO ; 2001
- *Tecniche progettuali adottate dalla Commissione europea in merito agli interventi di cooperazione internazionale*, ERVET; 2001
- *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBOK; 2000
- *Programming manual*, UNDP; 1999
- *Project Cycle Management Handbook*, UE-ITAD; 1999
- *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP)*, Helming Stefan & Göbel Michael; GTZ, 1998
- *Il ciclo di progetto: una razionalizzazione della progettazione degli interventi di cooperazione*; MAE DGCS, 1997
- *La formulation des projets* ; OIT, 1995
- *Percorsi per un'azione di sviluppo*, Beaudoux E., De Chrombrugge G., Douchamps F. , Gueneau M. , Nieuwkerk M. ; EMI, 1994
- *La gestion efficace des projets de développement* , Brinkerhoff D. - Tuthill J. ; Kumarian press, 1991
- *Autopromozione e volontariato*, Lecomte B.; Asal, 1990
- *L'aiuto progettuale limiti e alternative*, Lecomte B.; Asal, 1987
- *El ciclo de los proyectos*, Aida Eid; FAO, 1985
- *Le cycle des projets*, Baum, W. ; Banque Mondiale, 1985

## Pubblicazioni dell'autore:

Tra le sue pubblicazioni ci sono il libro:

- *Il progetto prima del progetto. Tattiche e strategie applicate all'aiuto allo sviluppo*, L'Harmattan Italia; 2001.

[http://www.editions-harmattan.fr/harmattan/pop\\_italia.asp#t3](http://www.editions-harmattan.fr/harmattan/pop_italia.asp#t3)

E gli articoli seguenti:

- *The political strategy of the external aid*, Development in Practice, 2018.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09614524.2018.1484425>

- *Il ciclo del progetto*; Provincia di Bolzano, Settore cooperazione internazionale, 2018

<https://www.trentinocooperazione-solidarieta.it/Blog/IL-CICLO-DEL-PROGETTO-2018>

- *Per una Global Social Innovation*, CSR Piemonte, 2014

[http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/competitivita\\_e\\_processi.pdf](http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/competitivita_e_processi.pdf)

- *Riparazioni comunitarie: nuova disciplina della cooperazione internazionale*, VPS; 2009

<https://drive.google.com/file/d/1Mw48Djv2H-YU1BFRk7kJVgGaCt1Ef20a/view?usp=sharing>

- *La cooperazione e i suoi progetti: un'analisi fra tecnica e politica, in Geografia e cooperazione allo sviluppo. Temi e prospettive per un approccio territoriale*, FrancoAngeli, 2009

<http://www.francoangeli.it/ricerca/stampaLibro.asp?ID=16231>

<https://drive.google.com/file/d/1BYwDmcPseHz5KT36cyNKiUE8mWisdf1-/view?usp=sharing>

- *Le grandi strategie di un'organizzazione di aiuto*, VPS; 2008

<https://drive.google.com/file/d/1f2wjouDmFDT1ex3gTubQL3YHCtlielq8/view?usp=sharing>

- *Le cinque strategie possibili davanti all'Occidentalizzazione*, VPS; 2008

<https://drive.google.com/file/d/1cYo-XCNCYfmeFIQ2humJdrA2l4ZfzyOh/view?usp=sharing>

- *Fuori dalla scatola di sabbia*, VPS; 2008

<https://drive.google.com/file/d/1XqEF46ISW4UY0wozkpiLtmHvAXIR5FI/view?usp=sharing>

- *Questione di scala. Le ONG come laboratorio per le grandi agenzie*, VPS; 2008

[https://drive.google.com/file/d/1thI9IXVx1ZyyM5IC\\_Y2kw4mhA\\_T-IVQ/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1thI9IXVx1ZyyM5IC_Y2kw4mhA_T-IVQ/view?usp=sharing)

- *The Chaos theory applied to international co-operation*; AGRIDEA; 2004.

<https://drive.google.com/file/d/1HmnFQmEr--taU0jAjruiqTIRPrC9QP1e/view?usp=sharing>

- *The "5C" theory*; AGRIDEA; 2004.

[https://drive.google.com/file/d/14Gt8U728hTu5W\\_EqRV1TvGtPbQzJ6a6t/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/14Gt8U728hTu5W_EqRV1TvGtPbQzJ6a6t/view?usp=sharing)

- *The role of the external practitioner*, Oxfam, Development and practice, 2003

[https://www.jstor.org/stable/4029661?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4029661?seq=1#page_scan_tab_contents)

- *Il potere locale*; in the "Le strategie per lo sviluppo locale"; published by L'Harmattan Italy; 2002

[http://www.editions-harmattan.fr/harmattan/pop\\_italia.asp](http://www.editions-harmattan.fr/harmattan/pop_italia.asp)

- *Partnership: the new name of the co-operation to development*; Oxfam; Devel. and practice, 2002

[https://www.jstor.org/stable/4029068?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4029068?seq=1#page_scan_tab_contents)

- *Terapeuta fra culture*, VPS, 2001

[https://drive.google.com/file/d/13\\_pIdz-EtTsKH7IBSXGIBWwB1fUHCK11/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/13_pIdz-EtTsKH7IBSXGIBWwB1fUHCK11/view?usp=sharing)

## **Siti utili per le tecniche:**

### **GIS:**

<http://www.esri.com/>

<https://www.qgis.org/it/site/forusers/download.html>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison\\_of\\_GIS\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_GIS_software)

<http://www.logcluster.org/tools/mapcentre>

<https://gogeo.io/industries/>

### **ICT4D:**

<http://www.openstreetmap.org/>

<https://www.magpi.com>

<http://www.gapminder.org/>

<http://developmentseed.org/>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Mesh\\_networking](http://en.wikipedia.org/wiki/Mesh_networking)

<http://www.faceyspacey.com/>

<http://www.infodev.org/>

<http://www.ictworks.org/>

<http://www.frontlinesms.com/>

### **SWOT:**

<http://rapidbi.com/SWOTanalysis/>

[http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)

<http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)

[http://www.inghenia.com/gadgets/swot/swot\\_en.php](http://www.inghenia.com/gadgets/swot/swot_en.php)

## **STAKEHOLDER ANALYSIS /NETWORKS**

- Stakeholder Map Templates

<https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis/stakeholder-analysis-example.html>

- SDC

[https://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc\\_km\\_tools/Documents/Stakeholder%20Analysis.pdf](https://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/Stakeholder%20Analysis.pdf)

- Pajek

<http://pajek.imfm.si/doku.php?id=download>

- Polimap

<http://www.polimap.com/>

## **MARP:**

- IDS: [www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk)

- [https://en.wikipedia.org/wiki/Participatory\\_rural\\_appraisal](https://en.wikipedia.org/wiki/Participatory_rural_appraisal)

- Sviluppo: <https://pubs.iied.org/pdfs/6022IIED.pdf>

- Umanitario: <https://www.urd.org/fr/publication/manuel-de-la-participation-a-lusage-des-acteurs-humanitaires/>

- IIED: <http://pubs.iied.org/6022IIED.html?k=introduction>

## **ZOPP:**

<https://www.pm4dev.com/resources/manuals-and-guidelines/126-object-oriented-project-planning-zopp/file.html>

<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/ZOPP.html>

- Mind maple: <https://www.mindmaple.com/>

## **QUADRO LOGICO:**

- UE (EUROPAID)

[http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf)

- UE (ECHO)

[http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian\\_aid/fpa/2003/guidelines/project\\_cycle\\_mngmt\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf)

- DANIDA

<http://amg.um.dk/en/archive/old%20guidelines-for-programmes-and-projects/logical-framework-approach/>

- Software

[www.logframe.cz](http://www.logframe.cz) e [www.logframer.eu](http://www.logframer.eu)

#### **MAPPE MENTALI:**

[http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main\\_Page](http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page)

#### **GANTT:**

<http://www.ganttchart.com/>

[http://download.cnet.com/MinuteMan/3000-2076\\_4-10014236.html](http://download.cnet.com/MinuteMan/3000-2076_4-10014236.html)

<http://ganttproject.biz/>

<https://support.office.com/it-IT/article/Guida-introduttiva-di-Project-2013-1c7a29f9-c0a1-486d-b945-c48cb0091ddb>

<https://instagantt.com/>

#### **VALUTAZIONE:**

- WB

[http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251481378590/MandE\\_tools\\_methods\\_approaches.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251481378590/MandE_tools_methods_approaches.pdf)

- UE

[https://ec.europa.eu/europeaid/methodological-guidance-evaluation\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/methodological-guidance-evaluation_en)

- UNDP

[http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP\\_Guidance\\_on\\_Outcome-Level%20\\_Evaluation\\_2011.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20_Evaluation_2011.pdf)

- OECD

[http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en\\_35038640\\_35039563\\_35126667\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en_35038640_35039563_35126667_1_1_1_1,00.html)

- DANIDA

<http://amg.um.dk/en/Tools/evaluation/>

#### **GLOSSARIO :**

<http://www.oecd.org/dataoecd/43/54/35336188.pdf>