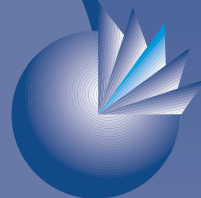


**PROJECT CYCLE
MANAGEMENT
MANUALE PER LA FORMAZIONE**

I
T
E
M
U
R
T
S

4





4

**PROJECT CYCLE
MANAGEMENT
MANUALE PER LA FORMAZIONE**

INDICE



CAPITOLO 1		
	Introduzione	13
1.1	Scopo del manuale	15
1.2	Gestione della qualità	16
1.3	Contenuti	16
1.4	Come usare il manuale	18
CAPITOLO 2		
	La gestione del Ciclo del Progetto	21
2.1	Il Ciclo del Progetto	23
2.2	La Gestione del Ciclo del Progetto	26
2.3	Strumenti di programmazione e gestione del GCP	30
2.4	Revisione di fine capitolo	30
CAPITOLO 3		
	La preparazione dei Progetti	33
3.1	Introduzione	35
3.2	La Fase di Analisi	36
3.2.1	Analisi delle Problematiche	36
3.2.2	Analisi degli Obiettivi	39
3.2.3	Analisi della Strategia d'Intervento	40
3.3	La Fase di Programmazione	41
3.3.1	La Matrice del Quadro Logico	41
3.3.2	Obiettivi: i diversi livelli	43
3.3.3	Condizioni	45
3.3.4	Fattori di Sostenibilità	47
3.3.5	Indicatori Oggettivamente Verificabili (IOV)	49
3.3.6	Fonti di Verifica (FdV)	50
3.3.7	Risorse e Spese	51
3.3.8	Un esempio di Quadro Logico	51
3.4	Revisione di fine capitolo	54
CAPITOLO 4		
	La creazione di Tabelle d'Attività e Schede di Spesa	55
4.1	Tabelle d'Attività e Schede di Spesa	57
4.1.1	Una Checklist per la preparazione di una Tabella d'Attività	58
4.1.2	Presentare la Tabella d'Attività	60
4.2	Preparare una Scheda di Spesa	61
4.2.1	Preparare una Checklist per specificare le Risorse e schedare i Costi	61
4.3	Revisione di fine capitolo	62



CAPITOLO 5

La verifica delle proposte di progetto

63

- 5.1 Introduzione **65**
- 5.2 Guida alla verifica di una proposta di Progetto **66**
- 5.3 Uno Strumento per Valutare la Qualità **72**
- 5.4 Revisione di fine capitolo **74**

CAPITOLO 6

Monitoraggio e Documentazione

75

- 6.1 Introduzione **77**
- 6.2 Predisporre un Sistema di Monitoraggio **78**
 - 6.2.1 Analizzare gli Obiettivi del Progetto **78**
 - 6.2.2 Vagliare le Procedure di Realizzazione **79**
 - 6.2.3 Vagliare gli Indicatori di Revisione **80**
 - 6.2.4 Documentazione **80**
- 6.3 Revisione di fine capitolo **82**

CAPITOLO 7

Revisione e Valutazione del Progetto

83

- 7.1 Introduzione **85**
- 7.2 Criteri di Valutazione **86**
- 7.3 Connessione al Quadro Logico **86**
 - 7.3.1 Costi **86**
 - 7.3.2 Attività **86**
 - 7.3.3 Risultati **87**
 - 7.3.4 Obiettivo Specifico **87**
 - 7.3.5 Obiettivi Generali **88**
- 7.4 Le Fasi della Valutazione **88**
- 7.5 Revisione di fine capitolo **88**

Glossario

91

Riferimenti bibliografici

97

APPENDICE

Il contesto evolutivo

101

di Massimo Rossi

CAPITOLO 3

LA PREPARAZIONE DEI PROGETTI





Questo capitolo introduce il concetto di Approccio del Quadro Logico e ne spiega il ruolo nella progettazione attraverso un semplice esempio.

3.1 Introduzione

L'Approccio del Quadro Logico è il principale strumento usato nella progettazione, in particolare nelle fasi di Identificazione e Formulazione. Usare l'AQL nell'Identificazione assicura la pertinenza dell'idea-progetto. Nella Formulazione, l'uso dell'AQL assicura la fattibilità e la sostenibilità del progetto.

Vi sono due stadi fondamentali nell'uso dell'Approccio del Quadro Logico:

- Stadio 1 – la fase di *Analisi* durante la quale si analizza la situazione di partenza, si sviluppa una visione del futuro desiderato e si determinano le strategie per realizzarla.
- Stadio 2 – la fase di *Progettazione* durante la quale l'idea progetto è sviluppata nei suoi dettagli operativi.

FIGURA 8

L'Approccio del Quadro Logico



Le Tabelle d'Attività e le Schede di Spesa sono parte integrante del Quadro Logico e di un Approccio Integrato, ma data la loro rilevanza esse sono descritte in un capitolo separato.



3.2 La Fase di Analisi

I progetti sono ideati per affrontare i problemi con cui i gruppi beneficiari si confrontano. Un progetto ben pianificato, che si rivolga ai reali bisogni dei gruppi beneficiari, prende le mosse da un'analisi del contesto in cui si vuole intervenire. Tale contesto sarà probabilmente percepito in maniera differente da ogni gruppo di attori coinvolti. È dunque d'estrema importanza assicurarsi che i rappresentanti di tutti i gruppi partecipanti lavorino insieme nella fase di analisi. Questo lavoro è solitamente svolto in un primo laboratorio d'idee (workshop) in cui problemi e tematiche pertinenti sono apertamente discussi. Nella fase di analisi vi sono tre momenti: Analisi delle Problematiche, Analisi degli Obiettivi ed Analisi delle Strategie.

3.2.1 Analisi delle Problematiche

L'analisi delle problematiche consiste nell'identificare gli aspetti negativi di una situazione esistente e le relazioni "causa-effetto" tra le differenti problematiche. Il lavoro si svolge in tre fasi:

1. Identificazione degli attori coinvolti dal progetto proposto.
2. Identificazione dei principali problemi di fronte ai quali si trovano i gruppi beneficiari.
3. Sviluppo di un 'Albero dei Problemi' che stabilisca i rapporti di causa ed effetto tra i problemi identificati.

Analisi degli Attori coinvolti

L'Identificazione degli attori coinvolti fornisce un utile punto di partenza per l'Analisi delle Problematiche. Tale esercizio d'analisi permette l'identificazione di tutti i principali attori che possono essere influenzati (positivamente o negativamente) dall'intervento proposto dal progetto. Usando tecniche di colloquio e discussione sono identificati gli interessi di ogni gruppo di attori coinvolto nel progetto. Usando le informazioni ottenute, i coordinatori possono meglio organizzare il processo di preparazione e soprattutto raccogliere le informazioni necessarie al fine di organizzare un Laboratorio di Programmazione Partecipativa.

Analisi dei Rapporti di Genere

È di vitale importanza che siano state raccolte informazioni sufficienti e necessarie e che l'analisi degli attori e dei problemi sia stata sviluppata prima di condurre i Laboratori di Programmazione. Le informazioni sulle problematiche esistenti si possono

raccogliere utilizzando diversi strumenti: colloqui, sondaggi, rapporti e statistiche. Coinvolgendo gli attori principali nell'analisi della situazione ed invitandoli a partecipare al Laboratorio di Progettazione, la possibilità che il progetto sia pertinente, fattibile e sostenibile aumenta sostanzialmente. Alcuni obiettivi di progetto sono impossibili da raggiungere se le donne e gli uomini coinvolti non sono stati consultati ed i loro relativi ruoli, in relazione alle attività del progetto, non sono stati precedentemente discussi.

In quasi tutte le società, uomini e donne hanno ruoli differenti nell'adempimento delle attività quotidiane, modi differenti d'accesso alle risorse e diverse modalità di partecipazione ai processi decisionali. Una discriminazione di genere diminuirà l'efficienza e l'impatto dei progetti ed è dunque essenziale una previa analisi del possibile diverso impatto del progetto su donne, uomini ed altri gruppi specifici (es. bambini, minoranze etniche, gruppi sociali). Quest'analisi deve avvenire *prima* che siano prese le importanti decisioni sulle Attività, gli Obiettivi, le Strategie e la distribuzione di risorse.

Il Laboratorio di Programmazione

Una volta raccolta l'informazione sufficiente e portata avanti l'analisi, può essere realizzato il Laboratorio di Programmazione Partecipativa. In base alle informazioni disponibili e grazie all'uso di tecniche partecipatorie quali il *brainstorming*, nel corso del laboratorio gli attori coinvolti identificheranno i problemi chiave da affrontare.

La principale tecnica usata in questa fase è l'elaborazione di un Albero dei Problemi. Un Albero dei Problemi è una semplice rappresentazione dei problemi in un ordine gerarchico. Per elaborare il diagramma bisogna prima di tutto identificare i diversi problemi e sceglierne uno da cui partire. Si individua poi un secondo problema in relazione al primo e si definisce se esso sia:

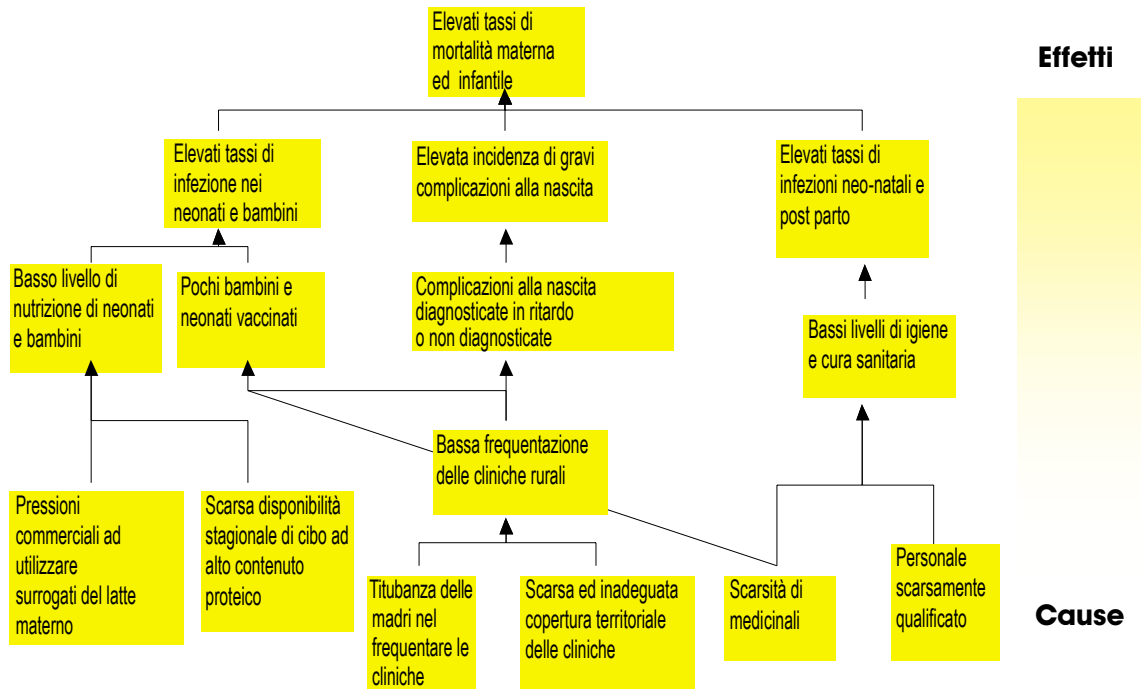
- causa del primo, nel qual caso è posto graficamente ad un livello inferiore;
- effetto del primo, nel qual caso è posto graficamente ad un livello superiore;
- né causa né effetto, nel qual caso si pone sullo stesso piano.

Ad esempio, se il problema formulato è “*stato di denutrizione di bambini e neonati*”, una causa potrebbe essere “*scarsa disponibilità di cibi ad alto contenuto proteico*”, mentre un effetto potrebbe essere “*tassi elevati d'infezione riscontrati nei bambini e neonati*”.

Man mano che l'albero si sviluppa, i restanti problemi sono collocati lungo il 'tronco' e i 'rami' ideali seguendo lo stesso metodo. Una volta completato l'albero, si seleziona un problema focale. Il problema focale deve essere scelto in accordo tra i diversi gruppi d'interesse e stabilito come principale problema da affrontare nell'ambito del progetto. Un riesame dell'Analisi delle Problematiche può far emergere un diverso problema focale, ma questo non influisce sulla validità della prima analisi. Una volta completato l'albero, esso rappresenta un valido ritratto delle *problematiche che condizionano la situazione esistente*.



FIGURA 9
Un Albero dei Problemi



Ci sono due difficoltà che solitamente emergono durante le fasi di analisi e di identificazione delle problematiche: una specificazione inadeguata dei problemi e la loro formulazione in termini di ‘assenza di’:

Un’inadeguata specificazione dei problemi rende difficile la comunicazione sulla vera natura delle problematiche da affrontare. Affermazioni del tipo ‘scarse capacità di gestione’ devono essere ulteriormente specificate cosicché si possa comprendere quale sia effettivamente il problema e si possano analizzare le cause sottostanti. Le ‘scarse capacità di gestione’ possono sottintendere, per esempio, ‘inadeguato controllo finanziario’, ‘consegna ritardata di servizi fondamentali’, ecc. Identificare il giusto livello di specificazione dipende molto dalla capacità di giudizio del moderatore del laboratorio e dai partecipanti. Dipenderà anche dalla vastità degli scopi del progetto.

I problemi formulati in termini di ‘assenza di’ sono dei falsi problemi e non descrivono tanto le problematiche da risolvere quanto l’assenza di una situazione desiderata. L’affermazione ‘assenza di formazione adeguata per il personale’ non descrive il problema specifico che, in questo caso, riguarda una sotto-qualificazione del personale. Il rischio potrebbe essere quello di dirigere l’intervento verso un ‘problema assente’ (es: ‘la formazione per il personale’), mentre il problema reale potrebbe riguardare, ad esempio, le modalità delle assunzioni e della gestione del personale. Bisogna sempre prestare grande attenzione alle affermazioni formulate in termini di ‘assenza di..’.

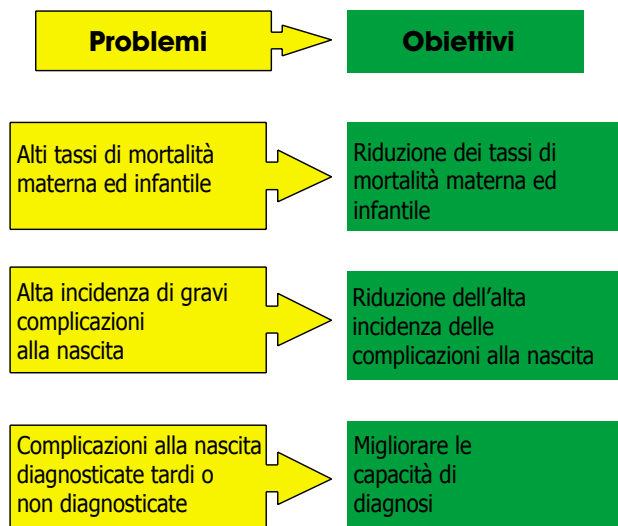
3.2.2 Analisi degli Obiettivi

L'Analisi delle Problematiche, come abbiamo visto, descrive gli aspetti negativi della situazione esistente. L'Analisi degli Obiettivi, invece, presenta gli aspetti positivi della situazione desiderata per il futuro. Quest'analisi implica la riformulazione delle problematiche in obiettivi raggiungibili.



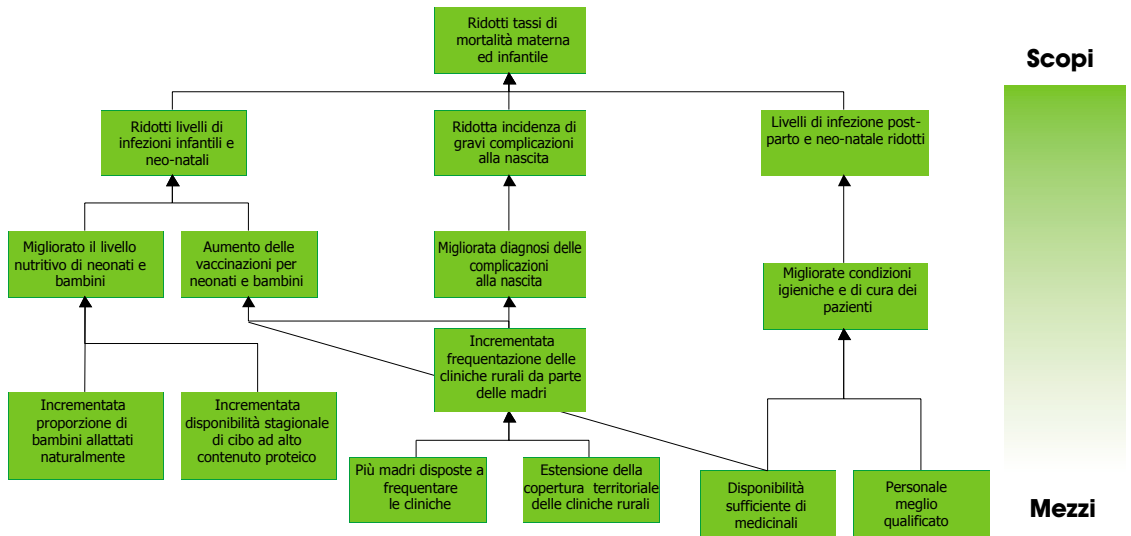
FIGURA 10

Trasformare i Problemi in Obiettivi



L'Albero degli Obiettivi può essere pensato come lo specchio positivo dell'Albero dei Problemi, dove al rapporto di 'causa-effetto' tra i problemi si sostituisce quello di 'mezzi per ottenere lo scopo' in cui l'Obiettivo è il mezzo per risolvere il problema. A volte, compilando un Albero degli Obiettivi, sono individuati degli 'obiettivi' che non sono in relazione a 'problemi' specifici indicati nell'Albero dei Problemi. In questo caso, è necessario individuare il rapporto tra 'mezzo' e 'scopo', in altre parole, identificare quale sia il 'problema' che l'obiettivo si propone di risolvere. Obiettivi che riguardano questioni simili tra loro possono essere raggruppati in categorie che formeranno la base per l'Analisi Strategica. Una volta completato, l'Albero degli Obiettivi fornisce un quadro esauriente della *situazione futura desiderata*.

FIGURA 11
Un Albero degli Obiettivi

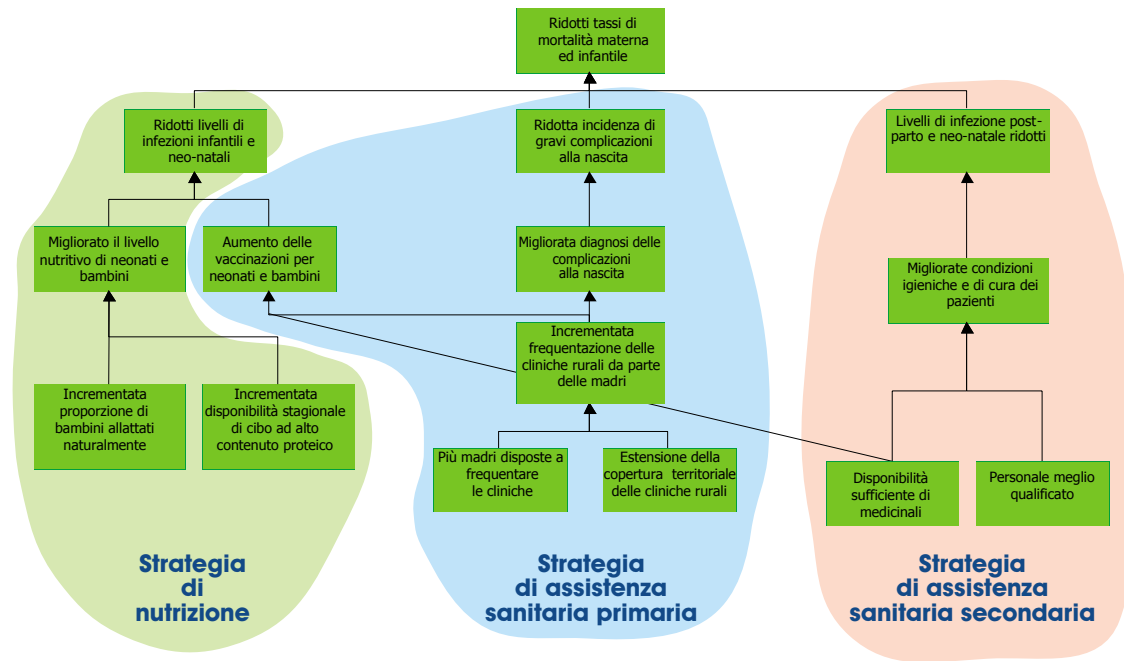


3.2.3 Analisi della Strategia d’Intervento

Il momento finale della fase d’analisi riguarda la selezione della strategia (o strategie) che sarà usata per raggiungere gli obiettivi preposti. L’Analisi delle Strategie serve a decidere quali obiettivi saranno inclusi *NEL* progetto e quali ne resteranno *FUORI*, quale sarà l’Obiettivo Specifico del progetto e quali ne saranno gli Obiettivi Generali. L’Analisi Strategica, oltre ad analizzare la Logica d’Intervento, vaglierà la fattibilità degli interventi possibili.

Secondo l’ampiezza degli scopi di un programma e della mole di lavoro da intraprendere, l’Analisi delle Strategie permetterà di definire il tipo di progetto. Esso potrà variare da un progetto d’intervento specifico ad un programma complesso costituito da un grosso numero di progetti. Nel caso riportato alla Fig.12, ad esempio, il progetto affronterà la questione dell’assistenza sanitaria primaria e secondaria ma non la problematica della consapevolezza nutritiva, che sarà presa in considerazione da un altro progetto.

FIGURA 12

Selezionare la Strategia**3.3 La Fase di Programmazione**

La logica dell'AQL si esprime in una matrice che ne è il prodotto. La matrice racchiude la Logica d'Intervento del progetto e ne descrive le Condizioni pertinenti ed i possibili Rischi inerenti alla logica scelta. È la base per un controllo della fattibilità del progetto. Strumento utile per gestire e supervisionare i progetti, il QL definisce le funzioni del progetto, le risorse necessarie e le responsabilità di gestione. Questi elementi sono ordinati nella prima colonna della matrice. Nella seconda e nella terza colonna, il QL fornisce il quadro rispetto al quale saranno monitorati e valutati i progressi in corso (indicatori oggettivamente verificabili e fonti di verifica).

3.3.1 La Matrice del Quadro Logico

Prima di descrivere in maniera dettagliata il Quadro Logico, è necessaria una nota d'attenzione: se compreso chiaramente ed applicato in maniera professionale, il QL offre molti vantaggi ma non va inteso come una 'formula magica' per l'identificazione e l'ideazione di buoni progetti. Se usato in maniera adeguata, il QL rende le connessioni logiche tra Attività, Risultati, Obiettivo Specifico e Obiettivi Generali più trasparenti. Al contrario, se compilato in maniera meccanica, la logica sarà quella di un distratto ed inutile metodo compilatorio.

Non bisogna usare il QL come una struttura fissa di procedure meccaniche, ma piuttosto come un sostegno al ragionamento. Esso è uno strumento dinamico che deve essere riesaminato e corretto man mano che il progetto si sviluppa e le circostanze cambiano. Il QL fornisce una struttura alla progettazione e al budget senza essere percepito come uno schema prefissato, rigido e costrittivo.



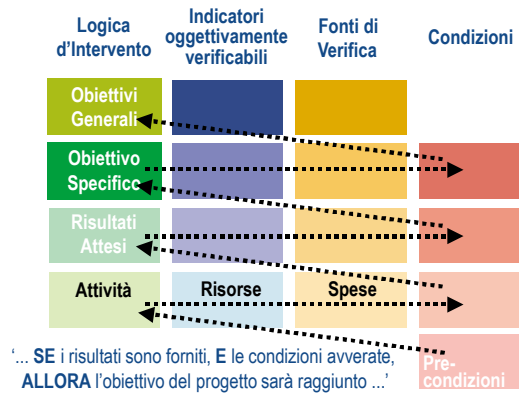
Il QL è un utile strumento di progettazione e gestione, ma il suo uso di per sé non garantisce il successo di un progetto. Il metodo del QL ha bisogno di tempi lunghi, richiede notevole preparazione e formazione nei concetti, nella logica e nell'approccio. Ai coordinatori è richiesto di riassumere idee complesse e relazioni complicate in frasi semplici che risulteranno poco chiare o senza senso se elaborate in modo superficiale. Troppo spesso, infatti, si usa il QL in maniera caricaturale e si 'riempiono' semplicemente 'le caselle' della matrice al momento della progettazione. Quest'atteggiamento determina una progettazione inefficiente con obiettivi poco chiari e un mancato senso di 'appropriazione' del progetto da parte degli attori coinvolti.

Riunendo gli attori principali nella fase d'analisi per discutere di problemi, di obiettivi e di strategie, l'AQL incoraggia a prendere in considerazione le loro aspettative e il modo in cui soddisfarle. Affermando con chiarezza quali siano gli obiettivi ed ordinandoli secondo una scala d'importanza, il QL fornisce uno strumento di controllo della logica interna della bozza di progetto che assicuri che le Attività, i Risultati e gli Obiettivi siano interconnessi. I coordinatori sono così obbligati ad identificare le condizioni ed i possibili rischi che possono influenzare la fattibilità del progetto e a specificare gli indicatori e le fonti d'informazione che saranno usati per il Monitoraggio e la Valutazione. Questo insieme d'informazioni chiave è riunito in un unico documento (il QL) che fornisce un utile sommario.

Il Quadro Logico consiste in una tabella, o matrice, composta da quattro colonne e, nel formato base, quattro righe. Nelle colonne s'individua ciò che il progetto intende fare, si chiariscono i rapporti causali e si specificano le condizioni e le incertezze che esulano dal controllo della gestione diretta del progetto (Logica d'Intervento, Indicatori Oggettivamente Verificabili, Fonti di Verifica, Condizioni). Nelle righe ci si riferisce alla misurazione degli effetti del progetto definiti con indicatori-chiave e mezzi di verifica, e alle risorse utilizzate (Obiettivi Generali, Obiettivo Specifico, Risultati ed Attività).

FIGURA 13

La Matrice del Quadro Logico



3.3.2 Obiettivi: i diversi livelli

Gli obiettivi selezionati dall'Albero degli Obiettivi per essere inclusi nel progetto sono trasposti nella prima colonna della matrice: essi definiscono la Logica d'Intervento del progetto. È importante in questa prima fase essere certi di distinguere correttamente i livelli degli obiettivi;

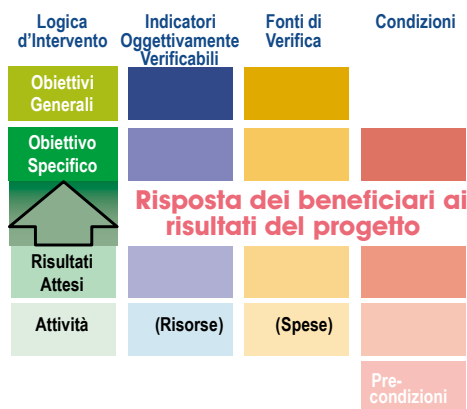
- Gli *Obiettivi Generali* (OG) del programma sono quelli che descrivono l'importanza per la società in generale dei benefici di lunga durata per i gruppi beneficiari e benefici più generali per altri gruppi. Gli Obiettivi Generali connettono il programma alle politiche regionali/settoriali dell'UE e del governo/organizzazione con cui si collabora. Gli OG non saranno raggiunti dal solo e singolo progetto in questione ma richiederanno l'impatto di altri programmi e progetti.
- L'*Obiettivo Specifico* (OS) riguarda il problema focale da risolvere nell'ambito del singolo progetto, e si definisce in termini di benefici che il gruppo destinatario deve ricevere dal progetto come risultato dell'uso dei servizi forniti dal programma.
- I *Risultati Attesi* rappresentano i servizi che il progetto deve offrire al gruppo destinatario scelto. Chi gestisce il progetto è responsabile del raggiungimento dei risultati. Per assicurare la pertinenza dei Risultati, l'Analisi delle Problematiche deve avere identificato una domanda di servizi da parte del gruppo beneficiario che possono essere offerti dal programma.
- Le *Attività* sono i modi in cui i beni e i servizi saranno distribuiti nell'ambito del progetto.

Una chiave per usare il QL con successo è capire il significato delle sue definizioni in termini operativi, ed in particolare il rapporto tra Risultati Attesi e Obiettivo Specifico.

Sebbene i gestori di progetto siano responsabili del raggiungimento dei Risultati Attesi, essi non possono controllare il comportamento del gruppo beneficiario. Per ottenere l'Obiettivo Specifico è necessaria una 'risposta beneficiaria', cioè che il gruppo destinatario faccia effettivamente uso dei servizi del progetto e ne tragga dei benefici. Chi gestisce il progetto è responsabile del raggiungimento dell'Obiettivo Specifico e ha la chiara responsabilità di garantire che i servizi forniti dal progetto soddisfino i bisogni e le preferenze del gruppo beneficiario. Deve dunque prendere seriamente in considerazione la 'risposta beneficiaria'.

FIGURA 14

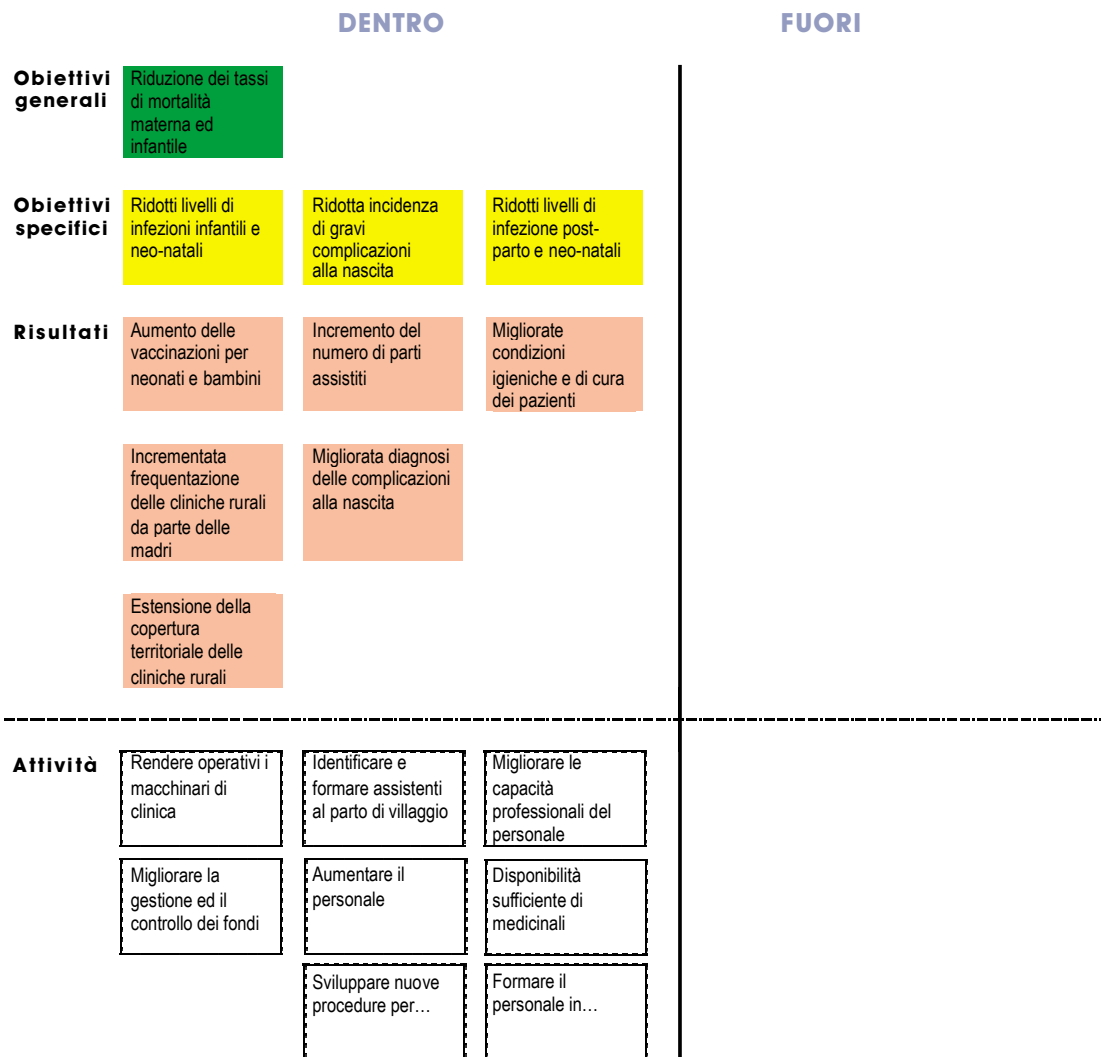
Il Rapporto tra Risultati Attesi e Obiettivo Specifico



Un elemento della logica della GCP che spesso crea difficoltà ai coordinatori, è che deve essere stabilito un solo Obiettivo Specifico. Sviluppare un progetto intorno a più di un Obiettivo Specifico significherebbe ideare un progetto eccessivamente complesso con conseguenti problemi di gestione. Obiettivi di progetto multipli possono ugualmente indicare poca chiarezza o contraddizioni interne. Rendere chiaro l'Obiettivo Specifico e accordarsi su di esso è fondamentale per una buona progettazione.

Una volta definito, in accordo con gli attori coinvolti, un unico Obiettivo Specifico, gli obiettivi che ne sono un sottogruppo possono anche essere trascritti dall'Albero dei Problemi alla Matrice del Quadro Logico. Bisogna poi nuovamente analizzare il rapporto tra i 'mezzi per ottenere lo scopo' ed incorporare eventuali Risultati aggiuntivi ed ulteriori Attività nella matrice. Nell'esempio che segue, le caselle tratteggiate sono quelle aggiunte in questa fase.

FIGURA 15

Obiettivi traslati nel Quadro Logico³**3.3.3 Condizioni**

Abbiamo visto nella fase di analisi che un singolo progetto non può raggiungere tutti gli obiettivi indicati nell'Albero. Gli obiettivi che rimangono fuori dalla Strategia selezionata, e che non sono inclusi nella Logica d'Intervento scelta, possono essere le Condizioni del progetto. Le Condizioni sono quegli obiettivi ed altri fattori esterni che hanno un'influenza sulla realizzazione e la sostenibilità nella lunga durata del progetto,

³ In questo diagramma, gli scopi del progetto appaiono essere tre, ma verranno riformulati e ridotti ad uno solo nel Quadro Logico definitivo in coerenza con la condizione della GCP che stabilisce che l'Obiettivo Specifico del Progetto deve essere uno solo.

ma rimangono fuori dall'ambito di controllo del progetto specifico. Queste Condizioni devono essere soddisfatte perché il progetto sia un successo. Nella Matrice del Quadro Logico, le Condizioni sono collocate nella quarta colonna.



FIGURA 16
Individuare le Condizioni

	DENTRO			FUORI		
Obiettivi generali	Riduzione dei tassi di mortalità materna ed infantile					
Obiettivi specifici	Ridotti livelli di infezioni infantili e neo natali	Ridotta incidenza di gravi complicazioni alla nascita	Ridotti livelli di infezione post parto e neo-natali			
Risultati	Aumento delle vaccinazioni per neonati e bambini	Incremento del numero di parti assistiti	Migliorate condizioni igieniche e di cura dei pazienti	Migliorato il livello nutritivo di neonati e bambini	Incrementata proporzione di bambini allattati naturalmente	Più disponibilità stagionale di cibo ad alto contenuto proteico
	Incrementata frequentazione delle cliniche rurali da parte delle madri	Migliorata diagnosi delle complicazioni alla nascita				
	Estensione della copertura territoriale delle cliniche rurali			Disponibilità delle madri a frequentare le cliniche		
Attività	Rendere operativi i macchinari di clinica	Identificare e formare assistenti al parto di villaggio	Migliorare le capacità professionali del personale			
	Migliorare la gestione ed il controllo dei fondi	Aumentare il personale	Disponibilità sufficiente di medicinali			
		Sviluppare nuove procedure per...	Formare il personale in...			

Nella colonna delle Condizioni esiste uno spazio deputato alle Pre-condizioni, che indicano quelle condizioni che devono verificarsi prima dell'inizio del progetto, per esempio, senza la messa in atto delle politiche stabilite da parte dei *partner*, la logica del progetto può essere minata alla base.

È necessario valutare le probabilità che tali Pre-condizioni siano esaurite, e valutare la qualità della loro influenza sul progetto e considerarle come elementi di rischio. Alcune di esse saranno d'importanza fondamentale e altre saranno marginali per il successo del progetto.

FIGURA 17

Il Ruolo delle Condizioni

- ❖ Fattori esterni che sono importanti rispetto al successo del progetto. Essi:
 - ☞ Definiscono il contesto sociale ed ambientale e le questioni di sostenibilità.
 - ☞ Riassumono i fattori che sono fuori dalla portata del progetto o che il progetto sceglie di lasciare fuori.
 - ☞ Sono fattori non inclusi nel progetto che dovrebbero comunque essere monitorati.

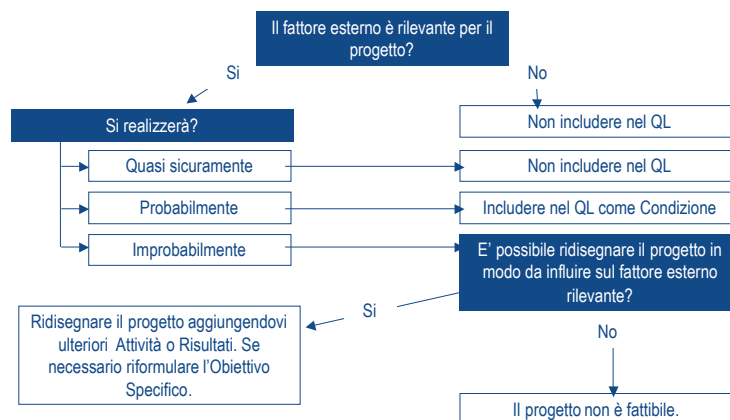


47

Un modo utile per verificare l'importanza delle Condizioni rispetto al progetto è quello d'usare il percorso illustrato nella figura 18. Una volta identificate, le condizioni vengono riformulate in termini di 'situazione desiderata'. Esse possono così essere verificate e valutate.

FIGURA 18

Il Percorso 'Verifica Fattori Esterni'



3.3.4 Fattori di Sostenibilità

Un progetto può essere definito sostenibile quando continua a produrre benefici per il gruppo scelto per un periodo di tempo esteso oltre l'assistenza da parte dei donatori. Troppo spesso nel passato i progetti sono falliti perché una serie di fattori critici non è stata presa nella necessaria considerazione. L'esperienza dimostra che la sostenibilità di lungo periodo dipende dai seguenti fattori:



- *Sostegno alle Politiche*, ovvero la durata del sostegno da parte del governo con cui si collabora per la continuazione dei servizi forniti dal progetto dopo la fine del supporto dei donatori.
- *Tecnologie Appropriate*, ovvero la sicurezza che si possa continuare ad utilizzare le nuove tecniche e tecnologie introdotte nel corso del progetto, che esista la disponibilità di pezzi di ricambio, che ci siano sufficienti regolamenti di sicurezza, che le tecnologie siano appropriate alle capacità locali di operazione e mantenimento, ecc.
- *Capacità Istituzionale e Imprenditoriale*, ovvero se esista la capacità e la volontà da parte delle agenzie che realizzano il progetto di continuare a fornire i servizi al di là della presenza e l'intervento dei donatori.
- *Fattibilità Economica e Finanziaria*, ovvero se i benefici aggiunti del progetto superino i costi e se il progetto rappresenti un investimento fruttuoso a lungo termine⁴.
- *Questioni Socioculturali e di Genere* che hanno influenza sulla motivazione e sulla partecipazione, ovvero il grado in cui siano stati considerati i bisogni dei gruppi destinatari e l'effetto che hanno la giusta motivazione e partecipazione sulla distribuzione di benefici a lungo termine⁵.
- *Impatto Ecologico*, ovvero il grado in cui il progetto protegge o danneggia l'ambiente naturale e di conseguenza supporta o ostacola il raggiungimento dei benefici di lungo periodo.⁶

Questi fattori sono valutati in termini della loro probabilità e incidenza, come i fattori esterni (usando un simile percorso). I fattori esterni sono inclusi nel QL come Condizioni oppure usati per ridisegnare il progetto. Questa parte della progettazione è molto importante e trascurare di prendere in considerazione questi fattori può minacciare la fattibilità e la sostenibilità di un progetto.

Si prenda, ad esempio, un progetto che abbia come scopo di migliorare le condizioni di salute attraverso un'incrementata produzione alimentare che si fondi su attività d'irrigazione ed uso di pesticidi. Tale progetto non sarà sostenibile se l'acqua è estratta ad una velocità superiore a quella di rigenerazione della risorsa. Se inoltre la produzione alimentare è incrementata al costo però di lasciare residui di pesticidi nell'acqua potabile, allora lo scopo del progetto sarà minacciato da problemi di salute degli abitanti del villaggio. In questo caso, il progetto non può essere definito sostenibile anche se l'incrementata produzione alimentare è mantenuta dopo la fine della realizzazione del progetto stesso.

⁴ Il Manuale di Analisi Finanziaria ed Economica (EC 1997) fornisce una metodologia da applicare nelle diverse fasi del Ciclo del Progetto.

⁵ Ulteriore materiale può essere richiesto dal punto documentazione *Gender & Development Desks in DG DEV*.

⁶ Lo strumento maggiormente usato per integrare le condizioni dell'ambiente nelle diverse fasi del Ciclo del Progetto è la Valutazione di Impatto Ambientale (VIA). Vedi, ad esempio, *DG DEV's Environment Manual*.

3.3.5 Indicatori Oggettivamente Verificabili (IOV)

Gli Indicatori Oggettivamente Verificabili (IOV) sono indicatori che misurano il raggiungimento degli Obiettivi del progetto e forniscono la base per misurare il rendimento. Gli IOV servono come elementi di controllo della possibilità di realizzazione degli Obiettivi e forniscono la base del sistema di monitoraggio. Una volta identificato un indicatore, esso deve essere elaborato per includere brevi informazioni di quantità, qualità e tempo (QQT), e luogo.



FIGURA 19

Assicurare la Specificità degli IOV

Obiettivo Specifico: Migliorare le condizioni di salute

- ◆ **Qualità** (che cosa descrive?): **riduzione dei tassi di mortalità.**
- ◆ **Gruppo Destinatario** (chi?): riduzione dei tassi di mortalità **infantile...**
- ◆ **Luogo** (dove?): **...nella provincia del nord-est...**
- ◆ **Quantità** (quanto?): **... da X a Y**
- ◆ **Tempo** (in quanto tempo?): **... per l'anno 2005**

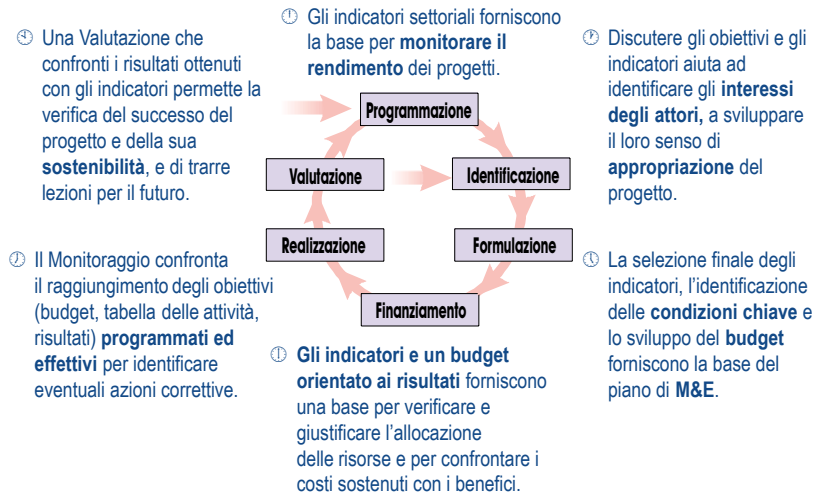
Con la definizione di 'oggettivamente verificabile' si intende che individui diversi che usano uno stesso indicatore dovrebbero ottenere la stessa misurazione. Questo carattere appare più chiaramente nella misurazione di dati quantitativi che non nella misurazione di mutamenti qualitativi. È spesso utile includere più di un indicatore per fornire un quadro completo dei cambiamenti previsti dalla realizzazione del progetto. Bisogna però allo stesso tempo evitare la trappola dei troppi indicatori, che comporterebbe un aumento del lavoro necessario, dei costi della raccolta, della registrazione e dell'analisi dei dati. Gli IOV saranno ulteriormente specificati nella fase di Realizzazione quando saranno disponibili informazioni aggiuntive. La specificità degli indicatori permetterà poi un Monitoraggio più efficiente.

La Fig. 20 mostra come il ruolo degli indicatori non si limita al Monitoraggio e alla Valutazione. Il loro ruolo è fondamentale in ogni fase del Ciclo del Progetto.



FIGURA 20

Indicatori e Aiuti allo Sviluppo



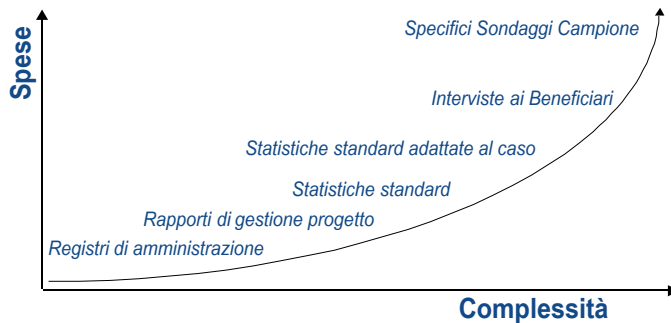
3.3.6 Fonti di Verifica (FdV)

Quando si formulano gli indicatori è necessario specificare le fonti d'informazione e i mezzi di raccolta dati, per calcolare se gli indicatori siano convenientemente misurabili in termini di tempo, impegno e costi necessari. Le FdV definiscono:

- il *formato* in cui l'informazione sarà resa disponibile (rapporto di progresso, contabilità, registri, statistiche ufficiali, ecc.).
- *chi* debba fornire l'informazione.
- *ogni quanto* essa debba essere fornita (mensilmente, trimestralmente, annualmente, ecc.).

Le fonti che si collocano fuori dal campo d'azione del progetto devono essere verificate in termini di accessibilità, affidabilità e pertinenza. È anche necessario vagliare il lavoro e i costi della raccolta di informazioni prodotte all'interno del progetto e stabilire i mezzi appropriati. Di solito esiste una diretta relazione tra la complessità delle FdV ed i costi, come illustrato nella figura 21. Dove gli indicatori non sono adeguati è necessario elaborarne degli altri. Allo stesso modo, se un indicatore è troppo complicato o costoso, esso deve essere sostituito.

FIGURA 21

Il Rapporto tra Spese e Complessità nella raccolta**3.3.7 Risorse e Spese**

Le “risorse” sono le risorse umane, materiali e finanziarie richieste per eseguire le attività programmate e per gestire il progetto. Per valutare accuratamente le risorse e le spese richieste da un progetto, le attività programmate e le azioni di supporto alla gestione devono essere specificate in maniera dettagliata. Bisogna prestare particolare attenzione ai costi della raccolta dei dati dalle FdV.

3.3.8 Un esempio di Quadro Logico

La figura 22 mostra come potrebbe apparire il Quadro Logico completato del progetto fin qui preso ad esempio. Da notare:

- La riformulazione dei tre elementi dell’Obiettivo Specifico (ovvero “*Riduzione del tasso di infezione di neonati e bambini*”; “*Riduzione del numero di complicazioni alla nascita*”; “*Riduzione del tasso di infezione post-parto e neo-natale*”) in un’unica componente.
- L’inclusione come Condizioni degli obiettivi relativi alla nutrizione, i quali saranno trattati in un altro progetto.
- L’aggiunta di una ‘attività’, la formazione del personale sulla raccolta e sull’analisi dei dati, per rafforzare la capacità istituzionale di Monitoraggio e di Valutazione.
- L’inclusione di una Precondizione da soddisfare prima dell’approvazione del finanziamento.

Ora che il Quadro Logico è completo, esso ci fornisce un sommario conciso degli obiettivi del progetto, delle fonti di informazione e degli indicatori per misurarne i progressi, dei rischi e delle condizioni principali che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi. Il Quadro Logico sarà allegato ad un piano di progetto completo che spieghi nel dettaglio come sarà realizzato.

FIGURA 22

Un Esempio di Quadro Logico Completato



52

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

Attività	<p>1.1 Rinnovare e sostituire i macchinari per le cliniche, arredi ed il materiale clinico.</p> <p>1.2 Progettare e realizzare il programma per le cliniche mobili.</p> <p>1.3 Selezionare e formare assistenti al parto per i villaggi.</p>	<p>Risorse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistenza tecnica. • Materiale. • Forniture mediche. <p>(Si vedano le Tabelle di Attività e le Schede di Spesa)</p>	<p>Spese:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spese correnti. • Spese ad hoc. <p>(Si veda il budget)</p>	<p>Che il Dipartimento della Salute mantenga a livello pre-progetto il finanziamento in termini reali.</p> <p>Appropriato personale qualificato disposto a lavorare nelle zone rurali.</p>
	<p>2.1 Rinnovare i locali di soggiorno per il personale.</p> <p>2.2 Assumere nuovo personale.</p> <p>2.3 Programmare e mettere in atto nuove procedure per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestione del personale. • La manutenzione dei veicoli e dei macchinari. • Punto vendita e controllo dei medicinali. • Controllo finanziario e recupero spese. <p>2.4 Programmare e realizzare la formazione del personale per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cura dei pazienti. • La manutenzione dell'igiene. • Contabilità di base. • Raccolta ed analisi dei dati. 			<p><u>Pre-condizioni:</u> Che il Dipartimento della Salute realizzi l'Atto di Decentramento che metterà in grado l'Ufficio Provinciale della Salute di rendere razionale il sistema di gestione del personale.</p>



3.4 Revisione di fine capitolo



54

- ☑ Per valutare in maniera appropriata i reali bisogni dei gruppi beneficiari e prendere in considerazione i diversi approcci degli attori coinvolti, è importante riunire in fase di Analisi tutti i rappresentanti dei gruppi. Per assicurare che il progetto sia coerente con i diversi ruoli e i bisogni di uomini e donne, è necessario un approccio integrato di genere.
- ☑ Il prodotto principale dell'Approccio del Quadro Logico è una matrice. Il QL stabilisce la Logica d'Intervento del progetto: se si svolgono determinate attività saranno prodotti specifici risultati e l'Obiettivo Specifico sarà raggiunto, ecc. Il QL allo stesso tempo descrive le Condizioni ed i Rischi della Logica d'Intervento scelta. Usando gli Indicatori Oggettivamente Verificabili e le Fonti di Verifica, il Quadro Logico fornisce il quadro di riferimento per Valutare e Monitorare il progresso ottenuto.
- ☑ L'AQL non è uno 'strumento magico' ed il suo uso non garantisce il successo del progetto. Troppo spesso un uso superficiale, che si riduce alla compilazione delle caselle, caratterizza la progettazione. Questo conduce a progetti concepiti male, con obiettivi poco chiari ed una mancanza di senso di 'appropriazione' del progetto e delle sue componenti da parte degli attori coinvolti. Questa mancanza condiziona la sostenibilità del progetto nel lungo periodo.

I diversi livelli di obiettivi devono essere ben compresi e distinti:

 - *Obiettivi Generali* sono gli obiettivi di programma nazionale o settoriale più vasto, ai quali il progetto specifico si rivolge.
 - L'*Obiettivo Specifico* è costituito dai benefici sostenibili che il progetto intende procurare ai gruppi beneficiari, all'istituzione o al sistema.
 - I *Risultati* sono i servizi forniti dal progetto.
 - Le *Attività* sono il modo in cui il progetto fornirà i beni ed i servizi.
- ☑ I fattori esterni che condizioneranno la realizzazione e la sostenibilità nel lungo periodo, ma che rimangono fuori dal controllo diretto del progetto, sono da includere nella quarta colonna del QL. La possibilità che queste Condizioni siano soddisfatte deve essere valutata come elemento di rischio del progetto.
- ☑ L'esperienza dimostra che la sostenibilità nel lungo periodo dipende da fattori quali: sostegno alle politiche, tecnologie appropriate, capacità istituzionale e di gestione, possibilità di realizzazione economica e finanziaria, considerazione dei fattori socio-culturali e di genere, considerazione della protezione dell'ambiente naturale.
- ☑ Il ruolo degli Indicatori Oggettivamente Verificabili è quello di descrivere gli obiettivi generali, l'obiettivo specifico e i risultati in termini operativi. Specificando gli indicatori in termini di misure quantificabili, essi servono come elementi di controllo della possibilità di realizzazione degli obiettivi e forniscono la base per il sistema di Monitoraggio.

CAPITOLO 4



55

LA CREAZIONE DI TABELLE D'ATTIVITÀ E SCHEDE DI SPESA



Questo capitolo descrive l'uso del QL per sviluppare budget e piani di lavoro basati sul raggiungimento dei risultati e presenta la preparazione di Tabelle d'Attività e Schede di Spesa.

4.1 Tabelle d'Attività e Schede di Spesa

Dopo la compilazione del Quadro Logico un ulteriore momento di programmazione aggiunge dettagli operativi al disegno del progetto: la stesura di Tabelle d'Attività e di Schede di Spesa. Una Tabella d'Attività è un metodo che presenta le attività di un progetto, ne identifica la sequenza logica e le interdipendenze. Essa fornisce una base di lavoro sulla quale assegnare le responsabilità di gestione per la messa in atto di ciascuna attività. Una volta completata una Tabella d'Attività, inizia il lavoro di definizione dei contributi materiali e finanziari e dei costi del progetto. Le Tabelle d'Attività e le Schede di Spesa sono due strumenti che derivano dalle Attività del Quadro Logico e forniscono un legame diretto tra i dettagli della progettazione e gli obiettivi del progetto.

FIGURA 23

Tabella d'Attività e Schede di Spesa





4.1.1 Una Checklist per la preparazione di una Tabella d'Attività

Una volta completato il Quadro Logico, la colonna delle Attività si copia in un nuovo formato-tabella. La tabella deve essere disegnata per corrispondere alla durata prevista per il progetto. Le attività previste per il primo anno si possono specificare in maggior dettaglio, definendo l'inizio e la fine delle attività con uno scarto massimo di una settimana. Per gli anni successivi, la tabella sarà più indicativa, con uno scarto massimo per l'effettiva messa in atto delle attività previste di un mese. Questa tabella sarà preliminare e potrà essere rivista da coloro che gestiscono il progetto ed aggiornata secondo la reale capacità d'esecuzione del programma. Essa fornisce, nondimeno, un importante punto di riferimento iniziale, ed è un aiuto alla programmazione delle entrate e delle spese. Qui di seguito sarà illustrata la preparazione 'passo dopo passo' di una Tabella d'Attività:

Passo 1 – Lista delle Attività Principali

Le Attività descritte nel QL riassumono quello che il progetto si propone di mettere in atto per raggiungere i propri obiettivi. Queste possono essere usate come base per specificare le attività nei loro dettagli operativi.

Passo 2 – Divisione di ciascuna Attività in compiti operativi

Lo scopo della divisione delle attività in sotto-attività o responsabilità specifiche è quello di renderle sufficientemente semplici e facilmente gestibili. Il metodo è quello di scindere un'attività nelle sue sotto-attività, prendere ciascuna sotto-attività e dividerla in compiti. Ogni compito quindi può essere assegnato ad un individuo come obiettivo a breve termine.

La capacità principale in questa fase deve essere quella di individuare l'appropriato livello di dettaglio. L'errore più frequentemente commesso è quello di dividere e sottodividere le attività in troppo dettaglio. La sottodivisione dovrebbe terminare non appena si ottengono dettagli sufficienti per stimare il tempo e le risorse necessarie, e ottenere le indicazioni sufficienti perché la persona responsabile possa eseguire il compito assegnatole.

Passo 3 – Rendere chiara la Sequenza e le Interdipendenze

Completata la sotto-divisione delle attività, esse devono essere messe in relazione l'una all'altra per definire:

- La sequenza: in quale ordine le attività devono essere eseguite?
- Le interdipendenze: l'attività in considerazione dipende dall'avvio o dal completamento di un'altra?

Descriviamo queste relazioni con un esempio. Per costruire una casa servono un numero d'attività separate e connesse: porre le fondamenta, costruire i muri, installare le porte e le finestre, intonacare, costruire il tetto, inserire le tubature. La sequenza stabilisce che la costruzione delle fondamenta viene prima di quella delle mura, l'interdipendenza che non si possono installare porte e finestre finché le mura non abbiano raggiunto una determinata altezza, e che non si può finire di intonacare finché non sia com-

pletata l'installazione delle tubature. L'interdipendenza può anche avvenire tra attività tra loro sconnesse ma che debbono essere eseguite dalla stessa persona.

Passo 4 – Fare una stima dell'inizio, della Durata e della realizzazione delle Attività

Specificare i tempi vuol dire fare una stima realistica della durata di ogni compito ed includerlo nella Tabella d'Attività per stabilire le probabili date d'inizio e di conclusione. Spesso non è possibile stabilire queste date con assoluta certezza. Per assicurarsi che queste stime siano per lo meno realistiche, è necessario consultare degli esperti che abbiano esperienza e conoscenze tecniche.

La mancanza di accuratezza è un errore comune che provoca solitamente la sotto-stima dei tempi richiesti. Può essere causata da una serie di ragioni:

- Omissione di attività e compiti fondamentali.
- Incapacità di prevedere sufficientemente l'interdipendenza tra le attività.
- Incapacità di prevedere una possibile concorrenza tra le risorse, per esempio, aver programmato la stessa persona, o lo stesso macchinario, per svolgere più di un'attività alla volta.
- Desiderio di impressionare positivamente con false promesse di risultati raggiungibili in tempi rapidi.

Passo 5 – Riassumere la Tabella di Attività

Dopo aver specificato i tempi dei compiti individuali che costituiscono le attività principali, è utile fornire una tabella riassuntiva dei tempi d'inizio, di durata e di conclusione delle attività stesse.

Passo 6 – Definire i Traguardi

I traguardi offrono una base per monitorare e gestire la realizzazione del progetto. Sono eventi chiave che forniscono la misura del progresso in corso ed un obiettivo cui la squadra di progetto possa mirare. I traguardi più evidenti sono le date stabilite per il compimento di ciascun'attività: ad esempio, *esigenze di formazione concluse per il 2005*.

Passo 7 – Definire le Competenze

Una volta individuati i compiti è possibile specificare la tipologia delle competenze necessarie per realizzarle. Il personale esperto spesso è già stato individuato in questa fase, ma questo passo rimane una buona opportunità per controllare se il piano d'azione sia fattibile date le risorse umane disponibili.

Passo 8 – Assegnare i Compiti ai Componenti della Squadra

Questo passo implica molto più che dire semplicemente a ciascuno cosa deve fare. Con la ripartizione dei compiti si definiscono le responsabilità per il raggiungimento dei traguardi. In altre parole, è un modo per stabilire le responsabilità individuali di ogni membro della squadra rispetto sia al *project manager* sia agli altri membri.

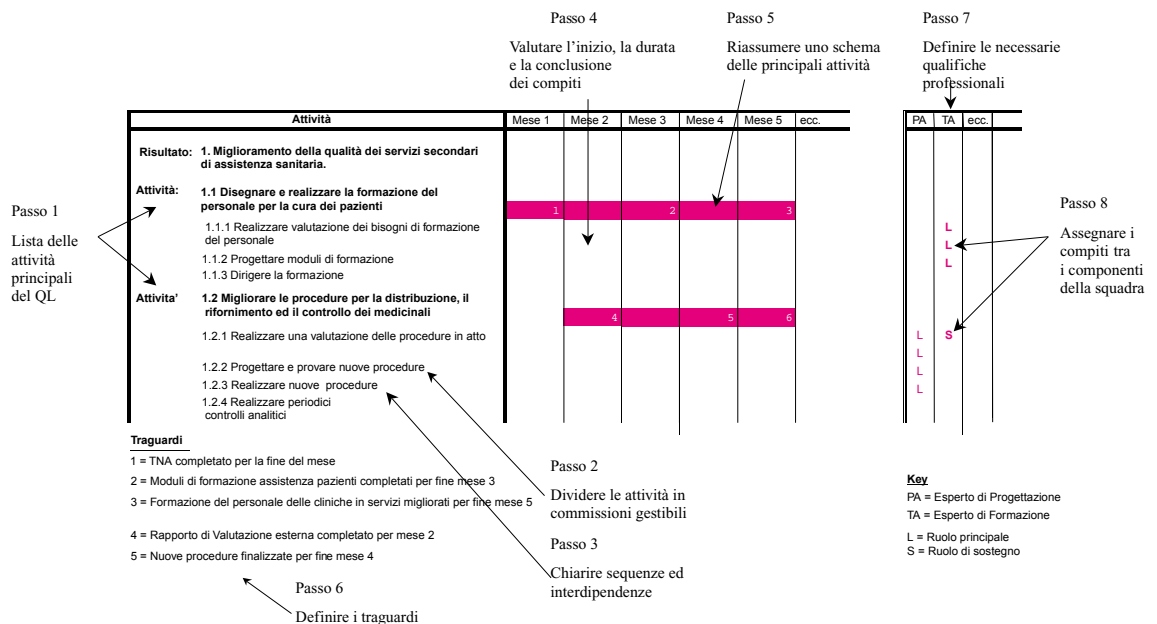




4.1.2 Presentare la Tabella d'Attività

La ripartizione deve dunque prendere in considerazione le capacità, le competenze e l'esperienza d'ogni membro della squadra di progetto. Quando si assegnano i compiti ai membri della squadra, è importante che vi sia chiarezza in ciò che ci si aspetta dall'esecuzione del compito. Se questa chiarezza non c'è, significa che il livello di dettaglio della specificazione dei compiti dovrà essere aumentato.

FIGURA 24
Un Esempio di Tabella d'Attività



4.2 Preparare una Scheda di Spesa

Le stime dei costi del progetto devono basarsi su un budget accurato ed esaustivo. Tali stime avranno particolare influenza sulla valutazione delle decisioni riguardo gli investimenti ed influenzeranno la realizzazione del progetto. Anche in questo caso, la lista delle Attività del QL deve essere copiata in una nuova tabella, quella delle 'entrate' e delle 'uscite'. Ogni attività sarà poi utilizzata come lista di controllo per assicurare che tutte le risorse necessarie alla sua realizzazione siano state individuate.



4.2.1 Preparare una Checklist per specificare le Risorse e schedare i Costi

Una volta inseriti i dati nello schema bisogna specificare le risorse necessarie alla realizzazione delle attività. Bisognerà prestabilire le categorie di spesa e comunicare le informazioni in maniera chiara, in modo da facilitare le somme e le operazioni di spesa che saranno poi necessarie.

Come si vede nella Fig. 25, ad esempio, per istituire un'Unità di Programmazione sono necessarie le categorie 'Materiale', 'Stipendi e Contributi'. Le *Unità*, le *Quantità per periodo stabilito* ed una stima dei *Costi per Unità* devono essere specificate. Se inserite in una tabella di calcolo, i *Costi per Periodo* e i *Costi Totali* del progetto possono essere calcolati con l'uso di una semplice formula.

Nella pianificazione delle spese bisogna considerare la loro ripartizione tra le fonti di finanziamento, le quali possono così controllare i propri contributi. Se si stabilisce un *codice di finanziamento*, esso può essere usato per classificare le spese e determinare i rispettivi totali. Anche i finanziatori del progetto avranno probabilmente dei codici per stabilire ciascuna categoria di spesa. Specificando i *codici di spesa*, i costi possono essere ordinati al fine di determinare i costi totali per categorie di spesa.

È adesso possibile *schedare i costi* usando una formula semplice per moltiplicare la quantità annuale per costo unitario. Calcolate in questo modo le *spese totali*, è importante ricordarsi che all'ente realizzatore del progetto sarà richiesto di coprire le spese correnti legate alla fornitura dei servizi fino alla fine del progetto. Queste *spese* possono essere in tutto o in parte coperte grazie alle entrate supplementari prodotte dalle attività del progetto. È importante chiarire questo rapporto ed il valore al netto delle spese correnti che possono così essere calcolate nel budget dell'ente realizzatore.



FIGURA 25

Un Esempio di Scheda di Spesa

Attività/Risorse	Unità	Quantità per periodo				Costo per unità	Fonte di Finanz.	Codici Spesa		Costo per periodo				Totale	Stima Spese
		Q1	Q2	Q3	Q4			E	Govt	Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1 Disegnare e Realizzare il programma di formazione del personale per la cura dei pazienti															
Materiale															
Computer	No.	2				1,000	E	3.4	A/1.3	2,000	-	-	-	2,000	
Fotocopiatrice	No.	1				5,000	E	3.4	A/1.4	5,000	-	-	-	5,000	
Stampante	No.	2				500	E	3.4	A/1.5	1,000	-	-	-	1,000	
Stipendi ed incentivi (locali)															
Personale della controparte	mm	6	6	6	6	1,700	Govt	5.2	B/2.1	10,200	10,200	10,200	10,200	40,800	
Personale d'ufficio	mm	3	3	3	3	900	Govt	5.2	B/2.2	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800	
Ecc.															

4.3 Revisione di fine capitolo

- ☑ Una Tabella di Attività è un metodo per presentare le attività di un progetto identificandone la sequenza e le interdipendenze. Si usa inoltre per identificare gli individui responsabili della realizzazione di ciascuna attività.
- ☑ Completato il QL, le attività elencate nella colonna di sinistra possono facilmente essere ricopiate in una nuova tabella: la Tabella d'Attività. Questa fornisce delle stime preliminari che saranno poi riviste dai gestori del progetto alla luce dell'effettiva qualità della realizzazione.
- ☑ Completata la Tabella d'Attività, si procede ad una dettagliata specificazione e previsione dei costi. Le stime dei costi devono essere basate su un budget accurato. Esse avranno rilievo significativo nella formulazione del progetto e saranno decisive per una realizzazione priva di problemi.
- ☑ La lista delle attività dovrà essere ricopiata in una scheda pro-forma per calcolare entrate ed uscite. Ogni attività va usata come lista di controllo per assicurare che siano state calcolate le risorse necessarie alla realizzazione delle attività.



CAPITOLO 5

LA VERIFICA DELLE PROPOSTE DI PROGETTO



Questo capitolo spiega come si usa l'AQL per verificare le proposte di progetto, per identificare eventuali debolezze di progettazione e per formulare le questioni da affrontare nelle ricerche preparatorie. Il capitolo fornisce inoltre una guida per vagliare la qualità di una proposta di finanziamento.

5.1 Introduzione

Durante le fasi preparatorie del Ciclo del Progetto, l'AQL è utilizzato come strumento di programmazione partecipativa. In questa fase, le fonti dell'analisi sono primarie (interviste, sondaggi e statistiche) a differenza dell'analisi di proposte *ex-post* in cui la fonte è la proposta stessa.

Applicando l'AQL ad una proposta di progetto vengono identificate le debolezze e le lacune della sua progettazione. Le lacune possono riguardare la *Pertinenza*, la *Fattibilità* e la *Sostenibilità* del progetto e dovranno essere affrontate consultando le fonti disponibili o predisponendo nuove ricerche. È importante rilevare che questa tecnica è un semplice supporto all'analisi di una proposta di progetto esistente ma non sostituisce in alcun modo l'approccio partecipativo alla programmazione, che è centrale per una corretta messa in atto dell'Approccio del Quadro Logico.

Il programma di formazione in GCP fornisce due strumenti per l'analisi delle proposte di progetto:

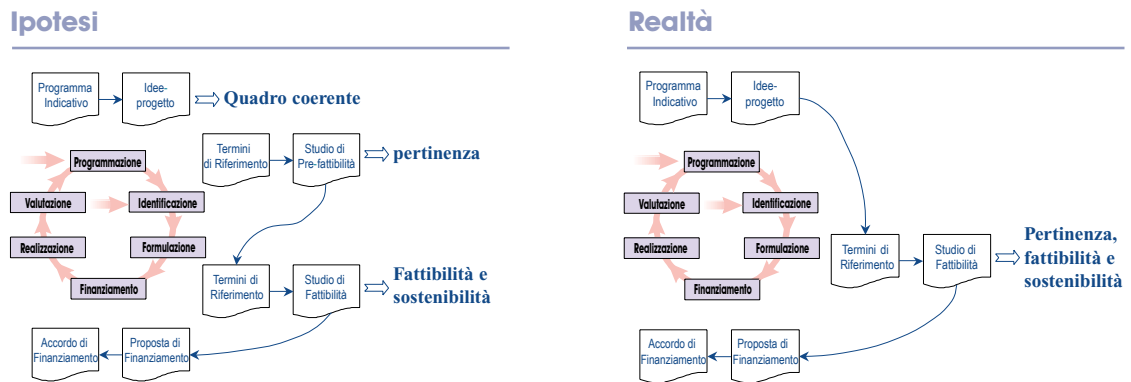
- Una *Guida per la Verifica delle Proposte di Progetto* da usare nell'analisi approfondita delle proposte prima della fase di Formulazione. Il suo scopo è quello di assistere nell'identificazione delle questioni chiave e dei temi da includere nei TdR per gli Studi di Fattibilità.
- Uno strumento per *Vagliare la Qualità* il cui fine sia il controllo della bozza della Proposta di Finanziamento prima di sottoporla alla commissione competente che delibera sui finanziamenti.

5.2 Guida alla verifica di una proposta di Progetto

Le questioni di pertinenza, fattibilità e sostenibilità sono affrontate due volte nel corso della preparazione della proposta di progetto: durante la fase di Identificazione (nel corso di uno Studio di Pre-fattibilità⁷), ed in modo più completo nella fase di Formulazione (nel corso dello Studio di Fattibilità). Le proposte, però, sono spesso analizzate nel formato in cui sono presentate alla Commissione dal governo o dall'istituzione con cui si collabora. Questa è una delle ragioni per cui un numero significativo di proposte è vagliato una volta sola invece delle due volte previste. Quando il 'doppio-controllo' non avviene, è ancora più importante che i 'gestori dei processi' siano in grado di assicurare la qualità dei TdR nell'unico controllo da svolgere.

FIGURA 26

Il Ruolo dei Termini di Riferimento nella Preparazione del Progetto



La Guida per Vagliare la Proposta è costituita da sei istruzioni che forniscono un quadro di riferimento per l'analisi della coerenza e della completezza della proposta. L'approccio è quello di scomporre e ricostruire la proposta per identificare lacune ed inconsistenze e formulare domande appropriate da includere nei TdR degli Studi di Fattibilità. La Guida allo stesso tempo fornisce un modello per la stesura del progetto in un formato di Quadro Logico nel caso, ad esempio, in cui esso non sia stato utilizzato nella bozza presentata dall'istituzione che propone il progetto.

Istruzione 1: Analizzare problemi ed obiettivi

- Identificare nel documento problemi ed obiettivi e farne una lista.
- Comporre un Albero degli Obiettivi.

⁷ Uno Studio di Pre-fattibilità prende in esame le priorità identificate nella fase di Programmazione. Vengono individuati possibili interventi alternativi e viene determinato se valga la pena proseguire nel processo con uno Studio di Fattibilità che definisca il progetto in maggior dettaglio.

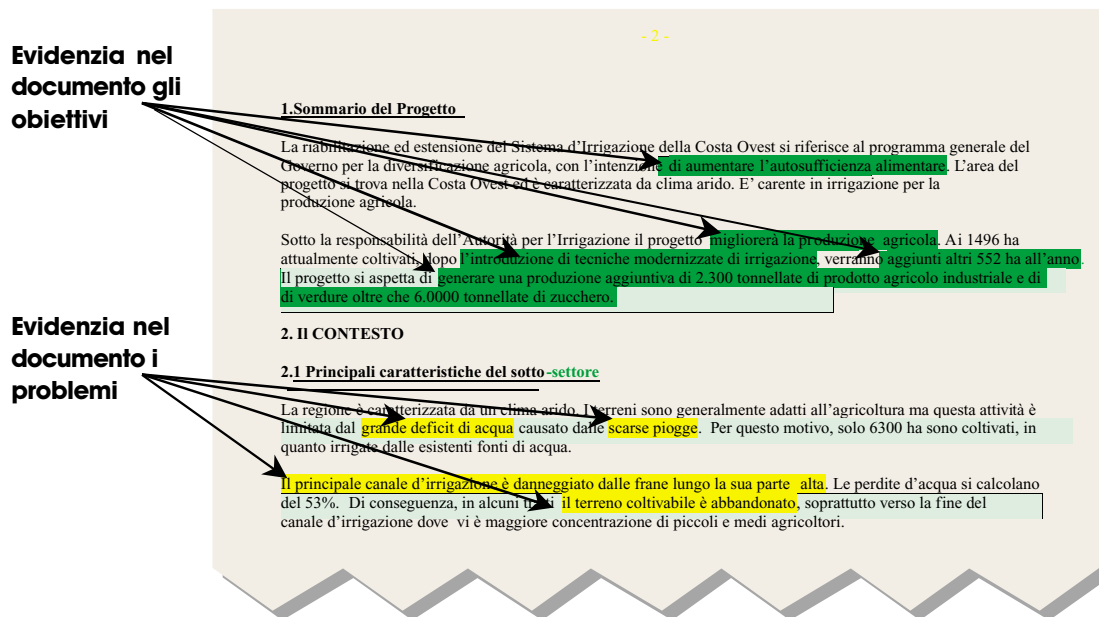
- Paragonare l'Albero degli Obiettivi con l'Analisi delle Problematiche.
- Formulare domande circa l'adeguatezza dell'Analisi delle Problematiche ed identificare le lacune e le incoerenze presenti nell'Albero degli Obiettivi.

Problemi ed Obiettivi individuati nella proposta possono essere evidenziati in giallo e verde e trascritti su cartoncini di colori corrispondenti.



FIGURA 27

Evidenziare Problemi ed Obiettivi in una Proposta di Progetto



I cartoncini verdi possono ora essere usati per costruire un Albero degli Obiettivi in modo da rendere chiara nella proposta la relazione tra mezzi e scopi. Sebbene l'uso dei cartoncini e dei colori possa in un primo momento apparire strano, esso è estremamente utile per visualizzare il processo di verifica.

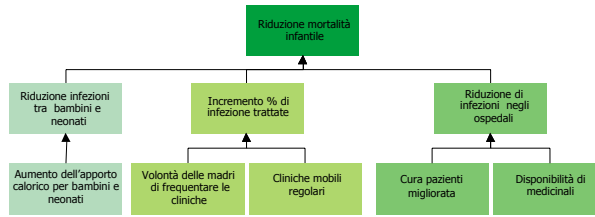
Un'attenzione particolare nello studio del documento va data al livello di profondità e completezza dell'analisi dei problemi e alla loro soluzione, sottolineando i limiti alle soluzioni così come sono percepiti dal gruppo destinatario e dagli altri attori coinvolti nel processo. Se l'analisi delle problematiche concorda nell'identificazione dei problemi con gli obiettivi di progetto allora essa servirà per determinare se gli obiettivi corrispondono a bisogni reali. Se la concordanza non c'è, allora la questione deve essere inclusa nei TdR dello Studio di Fattibilità.

Risultati



Albero degli Obiettivi

Domande



Pertinenza

_____?

_____?

_____?

_____?

Istruzione 2: Identificare la Logica d’Intervento

- Dall’Albero degli Obiettivi identificare l’Obiettivo Specifico.
- Definire l’Obiettivo(i) Generale(i), l’Obiettivo Specifico, i Risultati e le Attività.
- Valutare la coerenza della Logica d’Intervento.
- Porre domande riguardo la logica e la coerenza degli obiettivi.

La proposta su cui si lavora potrebbe non essere stata preparata usando il QL e le definizioni degli obiettivi potrebbero non seguire i criteri della GCP. In questi casi è importante chiarire la logica d’intervento.

Facendo uso dell’Albero degli Obiettivi preparato secondo l’istruzione n.1, trasferire i cartoncini con gli obiettivi su una matrice di QL assicurandovi che corrispondano alla tipologia GCP per Obiettivo(i) Generale(i), Obiettivo Specifico, Risultati e Attività. Sebbene le questioni di coerenza logica possano essere già state identificate, l’elaborazione della Logica d’Intervento permette una verifica più attenta della pertinenza del progetto:

- L’Obiettivo Generale deve spiegare il modo in cui il progetto si inserisce nel contesto degli obiettivi nazionali o settoriali della Commissione e del governo o dell’istituzione partner. Se il legame del progetto con obiettivi di livello superiore non è chiaro, allora possono essere richieste informazioni aggiuntive che spieghino la pertinenza del progetto rispetto al programma paese o al settore.
- Sulla base delle informazioni contenute nella proposta di progetto, sarà possibile definire l’Obiettivo Specifico, ovvero i benefici che il gruppo destinatario riceverà dall’uso dei servizi forniti dal progetto (i risultati del progetto). Se tali informazioni non sono reperibili nella proposta, allora è necessario ottenere ulteriori informazioni per sostenere la pertinenza del progetto rispetto ai bisogni dei beneficiari.
- Se l’Obiettivo Specifico è definibile in base all’informazione contenuta nella proposta di progetto ma i Risultati che il progetto si propone di raggiungere appaiono insufficienti per assicurare i benefici previsti, allora è necessario richiedere ulteriori informazioni che chiarifichino come e da chi saranno forniti i servizi mancanti.
- Se le Attività proposte dal progetto non appaiono sufficienti per ottenere i Risultati, allora è necessario richiedere ulteriori informazioni su come sarà assicurata l’effettiva distribuzione dei Risultati.

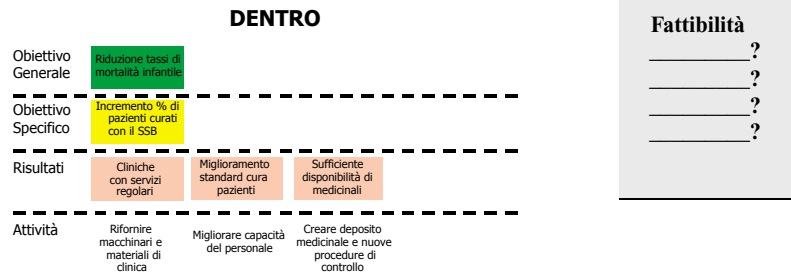
Oltre a verificare la coerenza logica del progetto, è sempre importante fare uso delle esperienze di progetto passate, siano esse di successo o fallimentari, e fondarsi sugli insegnamenti tratti.

Risultati



Logica d'Intervento

Domande



Istruzione 3: Analizzare la Fattibilità (parte 1)

La proposta può includere una descrizione di fattori esterni all'Obiettivo Specifico che ne influenzano il raggiungimento. Basandovi sulla vostra esperienza del settore e di progetti simili, potete identificare altri fattori esterni da aggiungere. I fattori esterni devono essere poi inseriti nel QL sotto forma di affermazioni positive, come se fossero obiettivi realizzati. Il percorso mentale è il seguente:

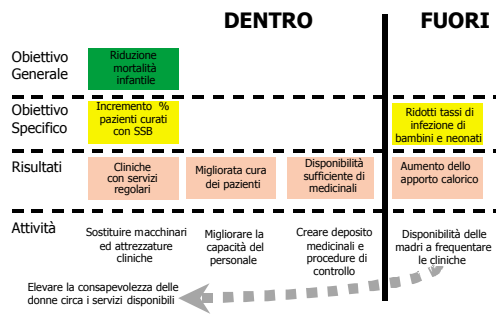
- Valutare il ruolo delle Condizioni usando il percorso illustrato alla figura 18.
- Sugerire modifiche al progetto.
- Porre domande sui fattori esterni.

Verificare i fattori esterni serve a determinare la loro influenza sulla fattibilità del progetto. E' necessaria una giusta comprensione dell'importanza relativa di ogni fattore rispetto al successo del progetto e della probabilità che tale condizione si realizzi. Se nella proposta in esame manca un'adeguata valutazione dell'importanza e della probabilità di realizzazione delle condizioni, è necessario formulare domande che assicurino che tali questioni siano affrontate nello Studio di Fattibilità. È anche possibile che troviate nella proposta stessa le informazioni che suggeriscono eventuali modifiche al progetto. La questione della validità o meno di eventuali modifiche deve essere inclusa nei TdR dello Studio di Fattibilità per assicurare che sia adeguatamente analizzata.

Risultato



Logica della Fattibilità



Domande

Fattibilità

_____?

_____?

_____?

_____?

Istruzione 4: Verificare la Sostenibilità

- Identificare i risultati e le attività che si perpetuano anche dopo la fine del progetto.
- Verificare le prospettive di sostenibilità.
- Porre domande sulla sostenibilità dei risultati e delle attività.

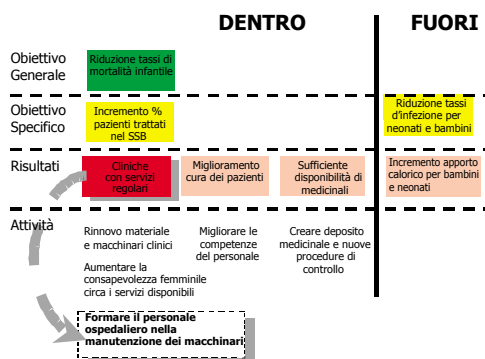
Perché i benefici del progetto siano sostenibili, alcuni dei servizi forniti dovranno continuare la loro attività anche dopo la fine del progetto. Lo scopo della verifica della sostenibilità è quello di identificare quali servizi (Risultati) dovranno continuare nel tempo, e determinare se i meccanismi necessari perché questo avvenga siano stati inclusi nella progettazione.

Se non è stata data sufficiente attenzione ai sei fattori di sostenibilità illustrati nel capitolo 3, allora è necessario condurre ricerche ulteriori nello Studio di Fattibilità. Sarà necessario che l'ente locale realizzatore abbia le qualifiche adeguate e le risorse necessarie a mantenere i servizi offerti. Se questo punto non è sufficientemente dimostrato, lo Studio di Fattibilità dovrà analizzare la capacità e la base di risorse dell'ente locale realizzatore ed eventualmente programmare l'inserimento di attività di sostegno alle sue capacità organizzative.

Risultati



Logica della Sostenibilità



Domande

Sostenibilità

_____?

_____?

_____?

_____?

Istruzione 5: Analizzare la Fattibilità (parte 2)

- Identificare, in base ai documenti di progetto, gli indicatori per l’Obiettivo Generale, l’Obiettivo Specifico e i Risultati.
- Verificare gli indicatori in base alla loro completezza (QQT) e misurabilità.
- Porre domande sulla misurazione del funzionamento del progetto.



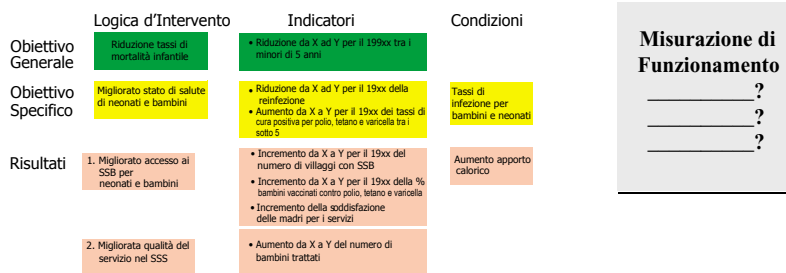
Gli indicatori forniscono le basi su cui misurare il funzionamento del progetto, e devono essere misurabili ad un costo accettabile ed entro le capacità dell’ente realizzatore. Se la proposta non è chiara per quel che riguarda gli indicatori, il funzionamento e la quantità di informazioni necessarie, allora bisogna affrontare nuovamente la questione nei TdR dello Studio di Fattibilità.

Risultato



Indicatori

Domande



Istruzione 6: Preparare i Termini di Riferimento per lo Studio di Fattibilità

- Rivedere le domande identificate nello svolgimento delle istruzioni 1-5.
- Ordinare le domande sotto le voci Pertinenza, Fattibilità, Pre-Condizioni e Sostenibilità.
- Inserire le domande nella parte D (Questioni da Analizzare) dei TdR dello Studio di Fattibilità.

Completata la verifica, le domande poste e le questioni pertinenti da analizzare devono essere ordinate prima di inserirle nei Termini di Riferimento dello Studio di Fattibilità. Lo scopo dello Studio è di fornire al Governo e alla Commissione europea le informazioni sufficienti affinché possano accettare, modificare o rifiutare la proposta di progetto.

Tra i risultati chiave dello Studio di Fattibilità vi sarà quello di una compiuta verifica della pertinenza, della fattibilità e della sostenibilità della proposta di progetto ed un dettagliato piano operativo basato sul Quadro Logico. Il consulente impegnato nello Studio sarà anche responsabile della preparazione di una bozza della Proposta di Finanziamento. Nella figura che segue troverete un esempio del formato comunemente usato.

FIGURA 28

Termini di Riferimento per uno Studio di Fattibilità

72

GCP Corso Base		Formato indicativo per i TdR di uno Studio di Fattibilità	
Un Formato Indicativo per i Termini di Riferimento di uno Studio di Fattibilità			
Formazione e Servizi di Assistenza nella Gestione del Ciclo del Progetto			
<u>Indice</u>			
A.	ANALISI DEL CONTESTO	1
B.	ANALISI DEGLI OBIETTIVI	7
C.	RISULTATI DELL'ANALISI	14
D.	QUESTIONI DA ANALIZZARE	22
	I) PERTINENZA	25
	II) FATTIBILITÀ	30
	III) PRECONDIZIONI	35
	IV) SOSTENIBILITÀ	40
E.	PIANO DI LAVORO	45
F.	PROFESSIONALITÀ RICHIESTE	53
G.	RAPPORTI	60
H.	TEMPI	68
I.	ASSISTENZA AI CONSULENTI DA PARTE DELL'ENTE ESECUTORE	74
<i>Appendice 1: Formato per il Rapporto dello Studio di Fattibilità</i>			
1.	Sommario	5
2.	Contesto	5
3.	Interventi	6
4.	Condizioni	6
5.	Realizzazione	7
6.	Fattori che assicurano la sostenibilità	7
7.	Monitoraggio e Valutazione	9
8.	Conclusioni e proposte	9
Appendici Tecniche		9
Appendici Amministrative		9

5.3 Uno Strumento per Valutare la Qualità

I coordinatori della verifica, terminato lo Studio della Fattibilità, riceveranno un Rapporto dello Studio ed una bozza della Proposta di Finanziamento. In quanto gestori *di processi* piuttosto che programmatori sul campo, hanno bisogno di alcuni strumenti che garantiscano la qualità dei documenti ed in particolare della Proposta di Finanziamento che è la base sulla quale saranno prese le decisioni sul finanziamento del progetto.

Per valutare la qualità non sarà necessario a questo punto scomporre e ricomporre la proposta contenuta nel formato del Quadro Logico. Lo Strumento per Valutare la Qualità offre una lista di controllo che permette di scomporre i concetti di pertinenza, fattibilità e sostenibilità in domande semplici. Le domande forniscono un quadro di riferimento per la rapida identificazione di eventuali lacune nella Proposta di Finanziamento.



FIGURA 29

Lo Strumento per Valutare la Qualità

GCP Formazione Avanzata		Verificare la Qualità di una Proposta di Finanziamento	
Verificare la Qualità di una Proposta di Finanziamento			
Formazione e Servizio di Assistenza alla Gestione del Ciclo del Progetto			
GCP Formazione Avanzata			
<u>Indice</u>			
LO SCOPO DELLA VERIFICA DELLA QUALITÀ			1
PARAMETRI DI VERIFICA DELLA QUALITÀ			1
1. Pertinenza			2
1.1 Chi sono i beneficiari? Sono chiaramente identificati?.....			2
1.2 I loro problemi sono descritti in maniera esaustiva?.....			2
1.3 L'Analisi delle Problematiche è completa ed esaustiva?			2
1.4 Gli Obiettivi Generali spiegano perché il progetto sia pertinente per la società in genere?.....			3
1.5 L'Obiettivo Specifico è definito nei termini dei benefici da produrre per i beneficiari?.....			3
1.6 E' stato dimostrato un reale bisogno dei Risultati proposti?.....			4
2. Fattibilità			4
2.1 L'Obiettivo Specifico contribuirà effettivamente, date le Condizioni, agli Obiettivi Generali?.....			4
2.2 I Risultati descrivono servizi da fornire al gruppo destinatario?.....			5
2.3 L'Obiettivo Specifico dipende dal raggiungimento dei Risultati?.....			5
2.4 L'identificazione delle Risorse necessarie si basa su Obiettivi quantificati?.....			5
2.5 Sono state identificate le Condizioni esterne rilevanti?.....			6
2.6 Esiste una forte probabilità che le Condizioni si realizzino?.....			6
2.7 L'Ente Realizzatore è in grado di realizzare il progetto?.....			6
3. Sostenibilità			7
3.1 A progetto terminato, le autorità di riferimento manterranno una politica di sostegno?.....			7
3.2 Le tecnologie sono appropriate alle condizioni locali?			7
3.3 L'ambiente naturale verrà preservato sia nel corso del progetto che a progetto terminato?.....			8
3.4 I beneficiari hanno un adeguato senso di 'appropriazione' del progetto?.....			8
3.5 Tutti i beneficiari avranno adeguato accesso ai benefici ed ai fattori di produzione sia nel corso del progetto che al suo termine?			9
3.6 L'Ente Realizzatore sarà in grado di fornire un'assistenza di controllo anche a fine progetto?..			9
3.7 L'analisi finanziaria ed economica conferma che il progetto è efficiente, efficace, fattibile e pertinente?.....			10

Lo Strumento di Verifica Qualità spiega che cosa s'intende con ogni domanda di controllo e fornisce una graduatoria attraverso la quale si possono identificare eventuali lacune di informazione. Esse saranno registrate su un foglio di informazione e riferite al consulente che dovrà integrarle in una versione modificata della proposta.

FIGURA 30

II 'Verifica-Qualità'



74

GCP Corso Avanzato

Verificare la Qualità per una Proposta di Finanziamento

1.1 Chi sono i beneficiari? Sono chiaramente identificati?

Una chiara descrizione dei beneficiari deve includere almeno una definizione della loro localizzazione geografica, del loro ruolo e della loro posizione economica e sociale. A seconda del tipo di progetto, possono essere considerate rilevanti altre informazioni quali i livelli di scolarizzazione e le capacità, il livello di sviluppo del senso di 'appropriazione' delle risorse e accesso ad esse, ecc. Una scomposizione di questa informazione dal punto di vista 'di genere' è fondamentale per assicurare che i bisogni di donne e uomini siano stati previsti dal progetto. Informazioni su età, gruppi di appartenenza ed altri fattori sociali possono essere richiesti.

Graduare gli indicatori: i beneficiari sono stati identificati....

	quando...
<i>pienamente:</i>	I beneficiari sono descritti in dettaglio, inclusi ruoli e posizioni socio-economiche, localizzazione geografica, scomposizione 'di genere', e vengono menzionati altri fattori chiave.
<i>discretamente:</i>	La descrizione include fondamentale informazione socio-economica, localizzazione geografica e scomposizione 'di genere' ma manca di approfondimento.
<i>scarsamente:</i>	Solo alcuni elementi sono definiti.
<i>per nulla</i>	Non sono definiti né ruolo specifico né localizzazione.

5.4 Revisione di fine capitolo

- ☑ L'Approccio del Quadro Logico è uno strumento di gestione dei progetti. Oltre al suo uso nella preparazione di progetti, ricordiamo che è un efficace strumento di analisi della progettazione.
- ☑ L'approccio del Quadro Logico serve ad identificare le debolezze e le lacune della progettazione. Le lacune da identificare sono quelle relative alla *Pertinenza*, *Fattibilità* e *Sostenibilità* del progetto.
- ☑ Il programma di formazione in GCP offre due strumenti per verificare le proposte di progetto: 1) una *Guida alla Verifica* intesa ad analizzare in profondità la proposta di progetto prima della fase di Formulazione e 2) uno *Strumento per Valutare la Qualità*, utile per controllare la qualità di una bozza di proposta di finanziamento prima di sottoporla ad una commissione di finanziamento.
- ☑ La Guida per l'Istruttoria contiene sei istruzioni che funzionano da quadro di riferimento per analizzare la completezza e coerenza della proposta di progetto. Il metodo è di scomporre il progetto e serve ad identificare lacune ed incoerenze in modo tale da identificare questioni da includere nei Termini di Riferimento dello Studio di Fattibilità.
- ☑ Lo Strumento di Verifica della Qualità offre una lista di controllo con cui scomporre i concetti chiave di pertinenza, fattibilità e sostenibilità in domande semplici, e fornisce un quadro di riferimento per una rapida identificazione delle lacune nella Proposta di Finanziamento.

CAPITOLO 6



75

**MONITORAGGIO E
DOCUMENTAZIONE**



In questo capitolo è descritto il Monitoraggio e la sua funzione nella gestione del progetto. A livello di gestione del progetto, sono indicati i passi base per disegnare un sistema di monitoraggio e sono evidenziati sia gli aspetti essenziali da trattare che i principali ostacoli da evitare per un monitoraggio efficace.

6.1 Introduzione

Una volta programmato il progetto ed assicurati i finanziamenti, comincia la fase di realizzazione. È raro che un progetto si svolga esattamente come programmato e capita frequentemente che esso prenda una direzione diversa dalla programmazione. I responsabili della gestione del progetto hanno l'importante funzione di stabilire sufficienti controlli sul progetto, tali da assicurare che esso non devii dall'ottenimento degli obiettivi. Questo avviene attraverso il *Monitoraggio*, la sistematica e continua raccolta, analisi ed uso d'informazioni per verificare il progetto e prendere decisioni a riguardo.

FIGURA 31

Monitoraggio

Monitorare:

- ◆ E' una attività sistematica di gestione di un progetto.
- ◆ I progressi effettivi si paragonano al progetto previsto per identificare eventuali azioni aggiuntive o rimedi.
- ◆ Avviene ad ogni livello di gestione.
- ◆ Si basa su Rapporti formali e comunicazione informale.
- ◆ Si concentra sulle **risorse, attività e risultati** esposti nel quadro logico.

Il Monitoraggio di un progetto è parte integrante della gestione ordinaria. Il suo scopo è quello di fornire informazioni tali che chi gestisce possa identificare e risolvere problemi di realizzazione e verificare l'andamento del progetto in relazione al piano originario.

Il flusso d'informazione tra il progetto e la Commissione è parte di un sistema separato, che opera ad un livello più aggregato ed istituzionale. In questo manuale non tratteremo di questo livello di monitoraggio ma piuttosto del monitoraggio a livello di progetto. Un sistema di monitoraggio centralizzato che raccolga e riassume informazioni da tutti i progetti gestiti dalla Commissione è in corso di elaborazione.



6.2 Predisporre un Sistema di Monitoraggio

Vi sono cinque passi principali nel disegno e nella specificazione di un sistema di monitoraggio a livello di progetto:

1. *Analizzare gli obiettivi del progetto* per definirlo chiaramente. Un buon Monitoraggio dipende dalla chiarezza della definizione degli obiettivi. L'Approccio del Quadro Logico aiuta ad individuare quelle azioni pensate per ottenere specifici risultati ed obiettivi. Questa sequenza logica rende la scelta degli indicatori di monitoraggio più semplice.
2. *Vagliare le procedure di Realizzazione* per determinare le esigenze d'informazione ai diversi livelli della struttura di gestione del progetto. Il dettaglio dell'informazione richiesta e la frequenza della stesura di Rapporti dipenderà dal livello di gestione. In questa fase, in pratica, bisogna individuare quali esigenze d'informazione si legano a quali ruoli decisionali.
3. *Vagliare gli Indicatori* per misurare il raggiungimento degli obiettivi. Attenzione prioritaria all'interno della squadra che gestisce la realizzazione sarà data al monitoraggio finanziario e fisico delle attività e dei risultati. Gli strumenti del monitoraggio sono i registri per paragonare sia le spese effettivamente sostenute in rapporto al budget previsto sia i progressi reali alla Tabella d'Attività.
4. *Stabilire il Formato per i Rapporti* in modo da fornire ai coordinatori dei diversi livelli di progetto l'accesso ad informazioni pertinenti che facilitino l'analisi.
5. *Preparare un piano per la messa in atto del Monitoraggio* in cui si specifichi il personale necessario, le competenze e la formazione richiesta, la chiara distribuzione di funzioni (quali la raccolta di informazioni) e responsabilità (quali chi debba stendere i Rapporti).

6.2.1 Analizzare gli Obiettivi del Progetto

L'analisi degli obiettivi intrapresa nel corso della progettazione è stata studiata nella sezione 3.1. È possibile che tra la progettazione e la realizzazione sia trascorso del tempo, e l'ambiente in cui il progetto deve svolgersi, così come gli attori coinvolti, possono essere mutati. È dunque ragionevole iniziare la Realizzazione con un Laboratorio d'Inizio Progetto ('Project Start-up Workshop'). Lo scopo del laboratorio è quello di riunire tutti gli attori coinvolti per rivedere i documenti del progetto e le condizioni chiave. Queste formeranno la base del sistema di Monitoraggio e di Valutazione.

6.2.2 Vagliare le Procedure di Realizzazione

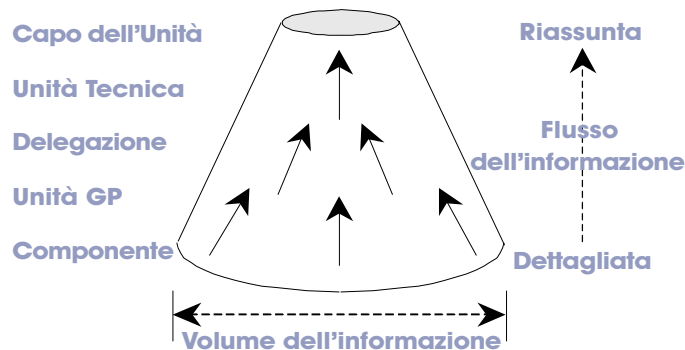
Il QL fornisce il quadro generale per l'identificazione delle esigenze d'informazione. È importante, però, mettere in relazione le esigenze informative con i diversi livelli della struttura che gestisce il progetto. Il dettaglio dell'informazione fornita e la frequenza dei Rapporti varieranno secondo il livello di gestione. Ad esempio, un amministratore di progetto avrà bisogno d'informazioni quotidiane, mentre un contraente avrà bisogno d'informazioni più generali riguardo ai risultati o le necessità di variazione al programma di lavoro che dovrà rivolgere all'ente realizzatore. Questo principio è illustrato nella Figura 32. Una revisione delle procedure di realizzazione comporta una revisione delle attività e di chi le realizzerà. A questo scopo si usa la Tabella d'Attività.

Revisionando le procedure di realizzazione (*chi fa cosa*) in consultazione con il personale dell'istituzione partner, i ruoli, le funzioni e le responsabilità sono resi espliciti, così come le connessioni tra tipo d'informazioni e livello di gestione. Può essere utile in questa fase creare una tabella in cui elencare l'informazione: chi la usa, quale informazione è richiesta, quale siano le fonti e chi è responsabile della stesura del Rapporto.



FIGURA 32

Esigenze di Informazione e Livelli di Gestione



L'efficacia dei Rapporti dipende dal fatto che coloro che li usano (utenti) e coloro che li elaborano abbiano una comprensione comune della loro utilità e funzione. L'esperienza insegna che la comune comprensione è spesso minata da due punti deboli: il primo è che si presuppone che gli utenti sappiano in anticipo quello di cui hanno bisogno ed il secondo che gli utenti tendano a richiedere più informazioni di quelle di cui hanno realmente bisogno. Entrambe le situazioni si avverano solitamente nei primi momenti di un programma, quando ruoli e funzioni del personale realizzatore del progetto non sono ancora ben definiti e chiari. Queste situazioni potrebbero rimanere irrisolte nel tempo e in generale, e gli utenti spesso non sono coscienti del tipo d'informazione che è messa a loro disposizione. Il processo d'identificazione dell'informazione è un processo iterativo, poiché sia gli utenti sia l'uso dell'informazione cambia nel tempo. L'onere



e la responsabilità di portare avanti una revisione continua delle esigenze dell'utente ricade sul sistema di Monitoraggio e Valutazione (M&V). Questo avviene per mezzo di:

- Una presenza costante alle riunioni di programmazione e revisione in modo da rilevare le lacune o gli eccessi che rendono il processo decisionale inefficiente.
- Commenti e suggerimenti da parte degli utenti sui contenuti e sul formato dei Rapporti.

6.2.3 Vagliare gli Indicatori di Revisione

La selezione degli indicatori è già stata descritta nel Capitolo 3. Una scarsa specificazione degli indicatori diventa elemento di debolezza dei sistemi di M&V. Tra i problemi più comunemente rilevati nella selezione degli indicatori troviamo:

- *la scelta di troppi indicatori.* Vi è una tendenza a sopravvalutare la quantità d'informazione necessaria per prendere una decisione e la quantità d'informazione che può essere letta ed analizzata. Troppo spesso, un *manager* definisce le proprie esigenze d'informazione in maniera troppo minuziosa e solo dopo si rende conto di come sia semplicemente impossibile leggere tutti i Rapporti richiesti ed assorbirne i contenuti. Le esigenze informative devono essere messe in relazione alle esigenze di gestione e la selezione degli indicatori deve riflettere questa connessione. Questo avviene selezionando un livello minimo d'informazioni necessarie. Informazioni più dettagliate sono soprattutto necessarie a livello operativo quotidiano, mentre dati aggregati e abbreviati sono piuttosto utili a livelli più alti.
- *la scelta d'indicatori eccessivamente complicati* che implica problemi maggiori per la raccolta dei dati in termini di capacità e risorse richieste. Gli indicatori qualitativi sono un modo per rappresentare informazioni complesse in maniera sintetica.
- *un'eccessiva importanza data agli indicatori di progresso* che forniscono informazioni insufficienti sul rendimento del progetto. Solitamente si sostiene che non è possibile misurare l'impatto di un progetto in corso. A nostro avviso, al contrario, se si usano degli indicatori-guida⁸ sarà possibile avere una valida indicazione del probabile raggiungimento degli obiettivi. Se i clienti sono soddisfatti dei servizi forniti dal progetto, allora è probabile che continueranno ad utilizzarli e questo comportamento si tradurrà in benefici reali di lungo periodo. La selezione degli indicatori d'impatto è un momento essenziale della progettazione e può aiutare a definire in maniera più accurata gli obiettivi e i potenziali clienti. Dovrebbe essere quindi al centro delle iniziali discussioni tra partner.

6.2.4 Documentazione

I *project manager* vorranno revisionare settimanalmente o bisettimanalmente i progetti e confrontarli con il budget e le attività previste. Molta parte di queste informa-

⁸ Un indicatore-guida è un indice o sostituto di un indicatore d'impatto.

zioni sarà di natura operativa, per uso interno alla squadra di progetto. Alcuni elementi selezionati, insieme a dati aggregati su macchinari e forniture, potranno essere considerati indicatori chiave da includere in un Rapporto di Progresso del Progetto (RPP).

Non basta, però, che i dati siano correttamente raccolti per parlare di Monitoraggio di successo. L'informazione raccolta deve infatti essere poi comunicata nella forma adeguata alla persona giusta, al momento giusto. Solo allora possono essere prese decisioni di gestione per affrontare i problemi al momento appropriato ed assicurare che il progetto non incontri ostacoli.

A questo scopo, devono essere fissati alcuni 'meccanismi di comunicazione' che generino informazione necessaria, usata in maniera efficiente e tempestiva. Due importanti meccanismi sono:

- *i Rapporti di Avanzamento del Progetto* – ovvero i resoconti periodici (settimanali, mensili o trimestrali) dei progressi. Questi includeranno informazioni chiave derivanti dagli indicatori fisici e finanziari contenuti nel QL, nella Tabella d'Attività e nella Scheda di Spesa. Non basta che i membri della squadra affermino che 'tutto procede secondo programma', essi devono dimostrarlo 'indicatori alla mano'.
- *Revisione del Progetto* – ovvero riunioni tenute regolarmente per confrontare i progressi del progetto rispetto al programma. In questa occasione si possono presentare rapporti scritti da sottoporre a discussione o semplicemente relazionare oralmente la situazione corrente ed eventuali questioni problematiche. Revisioni troppo frequenti o drastiche possono danneggiare il progresso di un progetto e la tentazione è di rivedere continuamente il programma di base alla luce di nuove esperienze sopraggiunte. La revisione è doverosa ma se vi trovate a spendere più tempo sul *programmare* piuttosto che sul *fare* allora vi è un disequilibrio in atto: cercate di costruire su quello che è stato raggiunto piuttosto che cercare di modificare continuamente il programma.

Rapporti di Avanzamento

I Rapporti di Avanzamento sono solitamente scritti secondo un formato che permette il confronto tra i diversi rapporti nel tempo. I contenuti dei Rapporti dovrebbero corrispondere al QL e ai suoi prodotti: Tabella d'Attività, Budget e Scheda di Spesa. In ognuno di questi sono stabiliti degli obiettivi da raggiungere: indicatori di quantità, qualità e tempo (QQT) a livello di Risultati, di Obiettivo Specifico e di Obiettivi Generali; traguardi da raggiungere per le Attività; Stima delle Spese per la Scheda di Spesa e previsioni temporali per la Tabella d'Attività.

Lo scopo dei Rapporti di Avanzamento è quello di fornire un quadro attuale della realizzazione di un progetto, valutato in base agli indicatori e ai traguardi stabiliti. La struttura di riferimento è la seguente:

I dati che riguardano *successi programmati* si confrontano con

- ↳ Dati sui *successi reali* ottenuti, per identificare...
 - ↳ Rilevanti *deviazioni dal piano*, come base per....
 - ↳ Identificazione di *problemi ed opportunità*, per identificare....
 - ↳ *Azioni e alternative* correttive.





All'interno di questa struttura, il Rapporto dovrebbe includere:

- Un riassunto della situazione corrente del progetto valutato attraverso gli indicatori per l'Obiettivo Specifico e per i Risultati.
- Le principali Attività intraprese nel periodo descritto dal Rapporto, in confronto con la Tabella d'Attività stabilita.
- Le spese sostenute nel periodo a cui si riferisce il Rapporto e le spese cumulate dall'inizio progetto, in confronto al budget e alla Scheda di Spesa stabilita.
- Una stima del numero dei clienti serviti o dei beneficiari raggiunti durante il periodo.
- I problemi correnti o previsti ed eventuale piano di soluzione.
- Principali attività programmate e tabella per il periodo seguente.

6.3 Revisione di fine capitolo

- ☑ Per Monitoraggio s'intende la raccolta continua e sistematica d'informazioni, la loro analisi ed il loro uso per verificare il progetto e prendere decisioni adeguate.
- ☑ Il Monitoraggio di un progetto è parte integrante della sua gestione. Il suo scopo è quello di fornire le informazioni che permettono di identificare problemi di realizzazione e di risolverli, e di valutare il progresso in relazione ai piani originari.
- ☑ Vi sono cinque tappe nel disegno e nella specificazione di un sistema di monitoraggio:
 - Analisi degli Obiettivi del Progetto
 - Elencare le procedure di Realizzazione
 - Elencare gli indicatori
 - Disegno del formato dei Rapporti
 - Preparazione di un piano di realizzazione per il sistema di Monitoraggio.
- ☑ È importante collegare le necessità informative ai differenti livelli della struttura che gestisce il progetto. Il dettaglio necessario e la frequenza dei rapporti varierà secondo i livelli.
- ☑ La revisione delle procedure di realizzazione (chi fa cosa), svolta in collaborazione con il personale dell'istituzione con cui si è stabilito un partenariato, chiarisce i ruoli, le funzioni, le responsabilità e permette una chiara connessione tra le informazioni necessarie e i livelli di gestione.
- ☑ I problemi che si possono incontrare nella selezione degli indicatori sono:
 - Selezionare troppi indicatori.
 - Selezionare indicatori troppo complessi.
 - Eccessiva concentrazione sugli indicatori di avanzamento.

Glossario



Accordo di Finanziamento	Il documento di Accordo finanziario tra la Commissione Europea e i(l) Paesi(e) con cui si stabilisce un partenariato. Comprende una descrizione dettagliata del progetto o programma da finanziare e un impegno formale delle parti a far fronte agli accordi presi.
Albero degli Obiettivi	Una rappresentazione diagrammatica di una proposta di progetto che ne illustri le risorse e i fini. Questo avviene in seguito ad un'analisi delle problematiche.
Analisi degli Obiettivi	Identificazione dei benefici prioritari desiderati dal gruppo destinatario e che il progetto si prefigge di produrre. Il prodotto grafico dell'Analisi degli Obiettivi è l'Albero degli Obiettivi.
Analisi della Strategia	Valutazione critica delle opzioni possibili per raggiungere gli obiettivi e selezione di una o più strategie da includere nella proposta di progetto.
Analisi delle Problematiche	Un'analisi strutturale delle situazioni negative che impediscono lo svolgersi di un processo di sviluppo, identificando gli ostacoli ritenuti dominanti e prioritari dalle parti interessate e stabilendo i rapporti causali.
Analisi SWOT	Uno strumento che si usa nella verifica di progetto. È un'analisi dei punti di forza (Strengths), delle debolezze (Weaknesses), delle opportunità (Opportunities) e delle minacce (Threats) di un'istituzione.
Approccio Integrato	L'analisi coerente di un progetto lungo tutte le fasi del ciclo per assicurare la centralità della pertinenza, fattibilità e sostenibilità.

**Attività**

Le Attività di Progetto sono le principali azioni fisiche o materiali eseguite nel suo ambito, articolate in maniera da consentire il raggiungimento di ciascun Risultato Atteso.

Attori

Individui, gruppi o istituzioni che hanno interesse finanziario o intellettuale nel progetto e dal quale si aspettano dei risultati.

Ciclo del Progetto

Consiste nella definizione di fasi coerenti e sequenziali (dall'inizio alla fine) che ciascun progetto deve attraversare nel corso del proprio sviluppo. Fornisce una struttura di garanzia che tutti gli attori siano consultati e predetermina per ciascuna fase le attività e responsabilità specifiche che i vari attori devono effettuare, gli eventi o momenti decisionali che determinano la fine di una fase e l'inizio di una successiva. Trae dalla fase di Valutazione quelle lezioni ed esperienze da integrare nei progetti futuri.

Commissione

La Commissione delle Comunità europee.

Condizioni

Si veda "rischi e condizioni".

Fase di Valutazione

La sesta ed ultima fase del Ciclo del Progetto, nel quale esso è valutato rispetto agli obiettivi posti e sono tratte lezioni-guida per azioni future.

Fattori di Sostenibilità

Fattori che hanno un impatto significativo sulla sostenibilità nel tempo dei benefici generati dal progetto e che devono essere presi in considerazione nell'ideare progetti futuri.

Finanziamento

La quarta fase del Ciclo del Progetto nella quale sono approvati i finanziamenti ed è selezionato un ente contraente responsabile della Realizzazione.

Fonti di Verifica

Sono le fonti d'informazione attendibili sulle quali misurare i traguardi, ad uso dei *project manager* o di coloro che compiono la Valutazione.

Formulazione

La terza fase del Ciclo del Progetto nella quale sono definiti ed analizzati in dettaglio tutti gli aspetti del progetto. In base allo Studio di Fattibilità sono analizzate la coerenza e i meriti delle priorità settoriali, gli impegni tecnici con i beneficiari e i criteri per l'esecuzione del progetto.

Gantt Chart	Un metodo per presentare le informazioni in maniera grafica, spesso usato per schedare le attività (Tabella d'Attività).
Gestione del Ciclo del Progetto	Un metodo per la preparazione, realizzazione e valutazione di progetti in base all'approccio integrato e al Quadro Logico.
Identificazione	La seconda fase del Ciclo del Progetto. L'idea-progetto è elaborata in termini di obiettivi, risultati ed attività con la prospettiva di decidere sull'opportunità di procedere ad uno Studio di Fattibilità.
Il Quadro Logico	Un metodo analitico che facilita, mediante l'adozione di una matrice, l'analisi sistematica degli elementi essenziali di un progetto ed evidenzia le relazioni causali che si ipotizzano tra questi. È un metodo per progettare, gestire e valutare programmi e progetti ed implica l'analisi delle problematiche, l'analisi degli obiettivi, l'analisi della strategia, la preparazione del Quadro Logico, della tabella d'attività e delle schede di spesa.
Indicatori Oggettivamente Verificabili (IOV)	Indicatori che permettono di misurare e verificare i diversi livelli di obiettivi in maniera operativa, sintetica ed attendibile. Essi forniscono anche la base per disegnare un sistema di monitoraggio.
La Logica d'Intervento	Definisce la consequenzialità causa-effetto che deve correlare le varie componenti del progetto affinché sia garantito il raggiungimento degli Obiettivi Generali, ovvero il flusso delle correlazioni strutturate nel Quadro Logico: costi/risorse, risorse/attività, attività/risultati attesi, risultati/obiettivo specifico, obiettivo specifico/obiettivo generale.
La matrice del Quadro Logico	La matrice nella quale è rappresentata la logica d'intervento, le condizioni, gli indicatori oggettivamente verificabili e le fonti di verifica.
Livelli d'Obiettivi	Le attività, i risultati, l'obiettivo specifico, gli obiettivi generali così come definiti nella Logica d'Intervento.
Monitoraggio	La raccolta, l'analisi e l'uso sistematici ed esaustivi delle informazioni necessarie alla gestione e verifica del progetto e alla presa di decisioni.





Obiettivi	Descrizione dello scopo del progetto o programma. In senso generico si riferiscono alle attività, ai risultati, all'obiettivo specifico e agli obiettivi generali.
Obiettivi Generali	Obiettivi di carattere nazionale e settoriale ai quali il progetto intende contribuire.
Obiettivo Specifico	L'Obiettivo Specifico è l'obiettivo unico del progetto, imperniato su un gruppo destinatario chiaramente identificato che potrà fruire di beni e servizi, ossia di un flusso sostenibile di benefici economici e sociali, identificabili e quantificabili. L'Obiettivo Specifico si riferisce ai benefici tratti dal gruppo dall'uso dei beni e servizi forniti dal progetto.
Piano di Lavoro	La tabella che stabilisce le attività e le risorse necessarie per raggiungere i risultati e gli scopi di un progetto.
Pre-Condizioni	Condizione preliminare all'attuazione di un progetto il cui verificarsi è il necessario ed indispensabile presupposto al suo avvio.
Programmazione	La prima fase del Ciclo del Progetto nel quale si prepara la Programmazione Indicativa.
Programmazione Indicativa	Risultato di un dialogo politico tra Ente Finanziatore (Commissione) ed il governo beneficiario. È volta a delineare le linee guida generali della cooperazione, definite dalla Commissione europea insieme ai governi nazionali che partecipano: quadro macroeconomico, campi d'intervento prioritari ed iniziali idee-progetto.
Proposta di Finanziamento	Una bozza del progetto che i servizi della Commissione sottopongono al Comitato dei Finanziamenti per la loro opinione e alla Commissione per la decisione finale. È una sintesi di tutti gli aspetti tecnici, economici, finanziari, istituzionali del progetto che servono per giungere alla decisione sul suo finanziamento. Se l'opinione del Comitato dei Finanziamenti è positiva, la bozza è sottoposta alle decisioni finanziarie della Commissione e poi all'Accordo di Finanziamento siglato con i governi con cui si è entrati in partenariato.
Realizzazione	La quinta fase del Ciclo del Progetto nella quale si esegue il progetto mobilitando le risorse fisiche ed

	<p>immateriale necessarie al conseguimento dei risultati attesi. In questa fase vengono anche monitorati i progressi in corso.</p>
Rischi, Imprevisti e Condizioni	<p>Fattori esterni che possono influenzare il successo del progetto ma su i quali il progetto non ha controllo diretto.</p>
Risorse	<p>Gli investimenti necessari per eseguire il lavoro, in termini di risorse umane, fisiche e finanziarie.</p>
Risultati	<p>I risultati prodotti dallo svolgersi delle attività. Sono ciò che il progetto avrà ottenuto alla data di fine progetto.</p>
Schede di Spesa	<p>Il budget del progetto.</p>
Sostenibilità	<p>Un requisito chiave per il successo del progetto. È la capacità dei servizi di generare risultati una volta terminato il sostegno esterno. Mentre il progetto ha un limite di tempo, i benefici devono continuare nel tempo e le attività sviluppate devono proseguire senza più bisogno di sostegno esterno.</p>
Spese Periodiche	<p>Spese periodiche operative e di mantenimento che rimarranno tali anche dopo la fine della fase di Realizzazione.</p>
Studio di Fattibilità	<p>In fase di Formulazione, lo studio verifica se il progetto è solido e se le probabilità che soddisfi i bisogni dei beneficiari siano reali. È un esame critico di tutti gli elementi di un progetto, dai dettagli operativi agli aspetti tecnici, economici, ambientali e socio-culturali. Fornisce alla Commissione europea e al governo partner l'informazione necessaria per accettare, modificare o rifiutare di finanziare la proposta di progetto.</p>
Studio di Prefattibilità	<p>Si compie nel corso della fase d'Identificazione ed è volto ad identificare delle opzioni: stabilisce se esistono delle soluzioni tecniche (indicando le possibilità) in grado di risolvere, a costi commisurati ai benefici attesi, i problemi che il progetto intende affrontare. In base a questo, i governi e la Commissione ottengono informazioni sufficienti per accettare, modificare o bloccare un'ulteriore formulazione della proposta di progetto in esame.</p>



**Tabella d'Attività**

Un diagramma (Gantt chart) in cui si schedano i tempi, i modi e la durata delle attività di un progetto. Esso è anche la base del monitoraggio ed identifica i traguardi su cui misurare i progressi del progetto ed assegnare responsabilità specifiche.

Termini di Riferimento

Definiscono le responsabilità richieste al contraente e indicano il contesto del progetto, gli obiettivi, le attività programmate, le entrate e le uscite previste, il budget e le descrizioni delle funzioni lavorative.

Traguardi

Un tipo di IOV per obiettivi a breve termine (solitamente delle attività), che facilitano la misurazione dei successi nel corso di un progetto piuttosto che alla sua fine. Indicano anche i momenti nei quali possono essere prese nuove decisioni.

Valutazione

Processo che mira ad esaminare il più sistematicamente ed oggettivamente possibile un progetto in corso d'opera (*in itinere*) o completato (*ex-post*): la sua concezione, la sua esecuzione ed i suoi risultati, in modo da determinare efficacia, impatto, sostenibilità e pertinenza degli obiettivi. Solitamente svolta dal Finanziatore, se ne traggono lezioni da integrare per migliorare progetti futuri.

Verifica di Progetto

Analisi della Proposta di Progetto che ne valuta la pertinenza, la fattibilità tecnica, finanziaria ed istituzionale e la convenienza socioeconomica. È lo stadio che precede l'approvazione di un progetto da presentare per la richiesta di finanziamento.

Riferimenti bibliografici



Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework

European Commission, DGVIII, Evaluation Unit, 1993 (disponibile in inglese, francese e russo)

The Logical Framework Approach (LFA) - A Handbook for Objective-Oriented Planning

NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation), luglio 1996

LFA - a Flexible Tool for Participatory Development

Danida (Danish Agency for International Development Cooperation), febbraio 1996

Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management

SIDA (Swedish International Development Agency), Methods and Institutional Development Unit, marzo 1996

Project Cycle Management (PCM) and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP) - Guidelines

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), 1996

Project Cycle Management: Manual

European Commission, EuropeAid Co-operation Office, General Affairs, Evaluation, March 2001.