

Il Ciclo di vita del Progetto

Tecniche di progettazione

Dallo studio dei problemi, alla valutazione dei risultati.

A cura di Carlos Costa



Indigeni ecuadoriani nei pressi del vulcano Chimborazo – Ecuador – foto Carlos Costa 10 dicembre 2008

Settembre 2016

Presentazione del Ciclo di Vita del Progetto

Il progetto di sviluppo è un insieme di azioni programmate per essere realizzate in un'area e in un spazio di tempo ben determinati, con delle risorse umane e materiali appropriate per raggiungere dei risultati e degli obiettivi prestabiliti.

Il progetto di sviluppo è un processo condiviso con altri soggetti, attraverso il quale si identificano i bisogni, le forme di organizzazione, le finalità e le modalità di realizzazione di un'idea comune, non solo nel suo aspetto materiale (attivazione o riattivazione di attività produttive, centri di formazione, creazione di reti ecc.), ma nella sua funzione sociale rispetto al percorso intrapreso da parte della comunità o gruppi destinatari dell'intervento nonché da parte di altri soggetti coinvolti.

Ogni comunità umana, anche la più semplice o primitiva, ha un patrimonio di valori, di tradizioni, di conoscenze che è assolutamente necessario valorizzare e da cui si deve partire. Ridurre la realtà locale a una serie di problemi non permette di vedere e valorizzare la storia e la cultura di un popolo. Le realtà dei Paesi dove si opera sono complesse, hanno una loro storia fatta di persone e di istituzioni che lavorano e si organizzano per affrontare e risolvere i problemi. Il progetto di cooperazione si inserisce in questo processo sociale locale e ne può potenziare gli aspetti più deboli, per raggiungere gli obiettivi che la comunità si propone. Un intervento di questo tipo è uno strumento tecnico per la realizzazione di attività concrete, ma anche uno strumento politico di azione che può realizzarsi soltanto attraverso la cooperazione con i partners locali.

Già dai primordi della cooperazione internazionale che i teorici e gli operatori del settore hanno diviso l'intero processo delle azioni in fasi. Questo metodo contribuisce ad effettuare un miglior controllo delle attività, dalla programmazione alla valutazione ex post. Si cercherà, in altre parole, di seguire una traccia, un percorso in grado di assicurare un'ordinata sequenza logica di attività per garantire che non venga trascurato alcun passaggio fondamentale per il conseguimento degli obiettivi progettuali.

Le sei fasi del progetto sono le seguenti:



FASE UNO - LA PROGRAMMAZIONE

La programmazione delle ONG.

La programmazione riguarda l'organizzazione generale della ONG ed è indipendente dai singoli progetti. La programmazione è annuale e, di norma, viene preparata tra la fine e l'inizio dell'anno solare. Molte organizzazioni, ma in particolari gli enti finanziatori preparano anche dei piani strategici che comprendono periodi superiori ai soliti 12 mesi.

La programmazione dell'ONG fa riferimento, tra le altre, alla valutazione del proprio operato. Da una attenta valutazione/bilancio delle attività generali e dei progetti realizzati nonché da quelli in corso, l'ONG costruisce la sua programmazione.

La programmazione è una guida utile ai vari settori dell'organizzazione, da quelli istituzionali Consiglio di Amministrazione, Assemblea dei soci a quelli tecnici, settore progetti, promozione, amministrazione ecc.

Elementi di fondamentale importanza al centro della programmazione sono la pianificazione finanziaria e della ricerca delle risorse necessarie al funzionamento dell'organizzazione e del finanziamento dei progetti. Nella programmazione sono presi in considerazione il bilancio consuntivo dell'anno concluso ed il bilancio preventivo per l'anno successivo, che hanno la finalità di determinare i criteri per le decisioni della ONG in materia di impegni di spesa.

La programmazione riguarda i seguenti argomenti:

- le attività generali dell'ONG (eventi promozionali, formazione, informazioni, raccolta fondi ecc) consuntivo e preventivo;
- i piani finanziari delle spese annuali (consuntivo e preventivo);
- rapporti di partenariato nazionali ed internazionali;
- programmazione della gestione dei progetti in corso;
- decisioni riguardanti le richieste di finanziamento delle controparti locali;
- vari ed eventuali.

Funzione della programmazione è, inoltre, quella di valutare in base al *Regolamento interno* ed allo *Statuto*, l'opportunità di un intervento qualora una richiesta venga avanzata da una controparte alla nostra Organizzazione. I parametri di base da prendere in considerazione per rispondere ad una richiesta d'intervento sono i seguenti:

- Coerenza della tematica della richiesta con gli obiettivi della ONG, in base allo Statuto e all'esperienza maturata nel tempo. Questo fattore è determinante per capire se la ONG è in grado assolvere al compito che le viene richiesto, da cui dipende il grado di competenza, che sarà tanto maggiore quanto più il compito richiesto è coerente con gli obiettivi statutari dell'Organizzazione stessa.
- Presenza sul territorio.
- La conoscenza del territorio e l'esperienza maturata sul campo.
- In caso di scarsa conoscenza ed esperienza sul territorio è difficile iniziare dei rapporti di partenariato con un progetto che richieda ingenti risorse finanziarie. È consigliabile, in questo caso, iniziare con un piccolo intervento che permetta ad entrambi di conoscersi e consolidare il rapporto.

La programmazione degli enti finanziatori.

Negli interventi di cooperazione decentrata l'amministrazione pubblica locale assume un ruolo di orientamento e coordinamento strategico delle iniziative che coinvolgono il proprio territorio dovrebbe: definire le priorità in termini di aree geografiche; definire i settori prioritari (creazione delle istituzioni, salute, istruzione); stabilire le modalità di coordinamento con le realtà attive sul territorio (conferenze, comitati territoriali, tavoli su base geografica o settoriale, ecc.).

La cooperazione esterna dell'Unione Europea è diretta sia ai Paesi in via di sviluppo che ai Paesi in transizione e ai Paesi industrializzati. Essa, somma, quindi, aspetti propri della "cooperazione allo sviluppo" in senso classico (Titolo XX del Trattato istitutivo della Comunità europea) e della cooperazione cosiddetta "economica, finanziaria e tecnica" (Titolo XXI del Trattato CE). L'aiuto si innesta, il più delle volte, nel quadro di accordi tesi ad intensificare i

legami commerciali e di cooperazione o a conseguire altri scopi, come l'instaurazione di un dialogo politico, la creazione di forme di partenariato ed associazione, o per alcuni Paesi, la prospettiva dell'adesione all'UE. La programmazione e l'attuazione degli aiuti sono di competenza della **Commissione europea**, assistita, in base alla Decisione 1999/468/CE, da "Comitati di gestione", cioè da organismi in cui sono rappresentati gli Stati membri. Le misure di assistenza a favore dei Paesi terzi previste dai programmi geografici si basano solitamente sulla definizione di una programmazione pluriennale ed annuale, secondo quanto disposto dai regolamenti istitutivi dei diversi Strumenti. Nell'ambito della **programmazione**, viene per primo, in ordine logico e cronologico, i **Piani Strategici**, che è un documento riferito ad un Paese, **Country Strategy Paper - CSP**; per l'IPA, **Multiannual Indicative Planning Document** o ad una Regione, **Regional Strategy Paper - RSP**, in cui sono indicate le priorità d'azione e gli obiettivi generali dell'assistenza comunitaria in un determinato arco temporale (generalmente coincidente con l'attuale ciclo di prospettive finanziarie 2007-2013), sulla base di una approfondita disamina – condivisa con i beneficiari – della situazione economica, sociale ed istituzionale del Paese o della Regione destinataria dell'aiuto.

Nei **Piani Strategici**, a loro volta, si fondano (secondo una terminologia che può leggermente variare a seconda degli Strumenti finanziari) i Programmi Indicativi Nazionali (PIN) e Regionali (PIR), in cui si definiscono, con maggiore dovizia di dettagli, gli ambiti d'intervento, le misure di assistenza ed i risultati attesi, e in cui si fornisce anche una ripartizione indicativa di risorse finanziarie per settori prioritari, rispetto ad un orizzonte temporale di 2 o 3 anni.

Scendendo di un ulteriore livello, sulla base di quanto previsto nei Piani (o Programmi) Indicativi, si preparano i "Piani d'Azione Annuali", che contengono l'elenco dei progetti che saranno finanziati con i fondi impegnati nell'anno di riferimento. La programmazione è definita d'intesa con le autorità dei Paesi beneficiari. Tutti i documenti sopra indicati sono poi formalmente adottati a Bruxelles, in seno a Comitati di gestione, presieduti dalla Commissione Europea, in cui siedono rappresentanti degli Stati membri.

FASE DUE - L'IDENTIFICAZIONE

A seguito di una richiesta d'intervento da parte di un gruppo di beneficiario o di una organizzazione, si avvia un processo di pre-fattibilità volto a comprendere se sussistono le condizioni per avviare un'azione. L'obiettivo è quello di identificare, selezionare e approfondire ipotesi specifiche d'intervento, al fine di definire quali studi supplementari sono necessari per formulare un progetto. Il risultato di tale fase è una decisione sull'opportunità di approfondire l'analisi o sul far decadere l'ipotesi di intervento per mancanza dei presupposti fondamentali.

In questa prima fase il progettista si concentra essenzialmente nelle analisi del profilo della controparte locale e del contesto progettuale. È un'attività preliminare alla pianificazione vera e propria ed è essenziale per comprendere il problema che ha sollecitato l'ipotesi d'intervento e poter orientare lo studio di fattibilità. Evidentemente si tratta di un'indagine che avrà parametri di riferimento differenti, a seconda del tipo e della natura dell'intervento alla base dell'azione progettuale.

Il progettista dovrà indagare con attenzione la fattibilità dell'operazione tenendo in considerazione l'applicabilità al contesto degli elementi di pianificazione, la disponibilità di risorse umane, la rigidità dei vincoli temporali, le possibilità di investimento e la cultura, sotto i vari aspetti, nell'ambito socioculturale dove i beneficiari vivono.

L'analisi delle risorse esistenti all'interno del proprio contesto organizzativo ha un ruolo fondamentale nella valutazione dell'opportunità di formulare esplicito impegno all'iniziativa e dare il via al progetto. L'operazione, inoltre, mirerà a raccogliere tutte le informazioni disponibili per uno studio completo, in grado di identificare le tipologie di potenziali attori che condividono un interesse al progetto.

Quanto prima, nella fase di studio dell'ipotesi progettuale, sarà opportuno procedere con l'individuazione di individui, gruppi, istituzioni o altri soggetti organizzati che siano in qualsiasi modo coinvolti nella realizzazione del progetto o dagli effetti che dalle azioni progettuali possano scaturire. L'obiettivo è quello di comprendere quali siano le condizioni ideali di soddisfazione di tali gruppi al fine di massimizzare i benefici sul piano sociale ed istituzionale ed eventualmente prevederne l'azione di attrito nei confronti di un intervento volto a modificare un cambiamento dello *status-quo*.

Lo Studio di Fattibilità

Lo Studio di Fattibilità segue un primo processo definito studio di pre-fattibilità in cui si tenta di comprendere se ci sono i presupposti utili all'avvio di un'azione. A differenza di questo approccio primordiale, lo Studio di Fattibilità offre maggiori e più definite indicazioni sul modello organizzativo dell'azione progettuale. Solitamente lo studio di fattibilità viene svolto dall'ONG che sarà il richiedente del finanziamento in collaborazione con la controparte locale. Con lo studio di pre-fattibilità si esaminano in maniera approfondita i problemi per poi identificare soluzioni appropriate. Inoltre, dove aver valutato le possibili alternative, lo studio di pre-fattibilità segnala la strategia più adatta in relazione a questi problemi. L'obiettivo dello studio di pre-fattibilità è quindi l'allontanamento delle ipotesi di intervento considerate inadeguate e non la formulazione del progetto.

Lo scopo dello Studio di Fattibilità è quello di fornire delle indicazioni di carattere generale sulle modalità di azione mirate al conseguimento degli obiettivi del progetto. Inoltre, un altro merito dello Studio di Fattibilità sta nella capacità di diminuire l'incertezza dei progetti e fornire strumenti per il controllo della complessità insita nell'intervento, abbassando l'incidenza dei rischi di insuccesso.

Se l'analisi di carattere generale fornisce indicazioni positive circa la possibilità di intervenire in modo efficace, si procederà all'elaborazione di un disegno dell'intervento progettuale.

Lo studio di fattibilità, quindi, ha il compito di individuare quali bisogni necessitano di essere soddisfatti e in quale misura l'intervento può risolvere i problemi.

Analisi del contesto

Il contesto da analizzare è quello regionale/nazionale e bisogna comprendere il modo in cui l'intervento si inserirà all'interno del panorama regionale e nazionale, dal punto di vista economico, demografico, culturale, sociale e ambientale, istituzionale e politico per capire quale livello di coerenza c'è dell'intervento con le strategie di sviluppo sia a livello nazionale che internazionale.

Analisi del quadro settoriale e territoriale

A questo punto è utile esaminare le peculiarità della situazione territoriale e settoriale in cui il progetto si inserirà, come le opportunità e i rischi, i punti di forza e in punti di debolezza. Questo lavoro di analisi si appoggerà alle informazioni del quadro logico, agli studi paese disponibili, all'analisi dei problemi presenti nel Documento di Identificazione e ai dati statistici, riassumendoli sinteticamente.

Analisi dei beneficiari

Quando si parla di beneficiari solitamente ci si riferisce ai soggetti o gruppi direttamente interessati dall'intervento e destinatari dei benefici che il progetto apporterà ad una data situazione. L'analisi dei bisogni dei beneficiari diretti o indiretti del progetto (gruppi target) viene realizzata collaborando con gli stessi al fine di sviluppare un tipo di approccio detto "partecipativo". Ciò agevolerà il prossimo passo, cioè la definizione dei problemi per i quali si cercherà una soluzione e i successivi obiettivi da stabilire. Inoltre, alcuni servizi attivati dal progetto potrebbero attirare l'attenzione anche di gruppi target cui inizialmente non era destinato l'intervento. Per far sì che non si incorra in casi di utilizzo da parte di altri gruppi di servizi di cui non hanno bisogno, è necessario disporre di un meccanismo che verifichi che chi fa uso dei servizi del progetto sia realmente il gruppo beneficiario individuato.

Analisi dei problemi

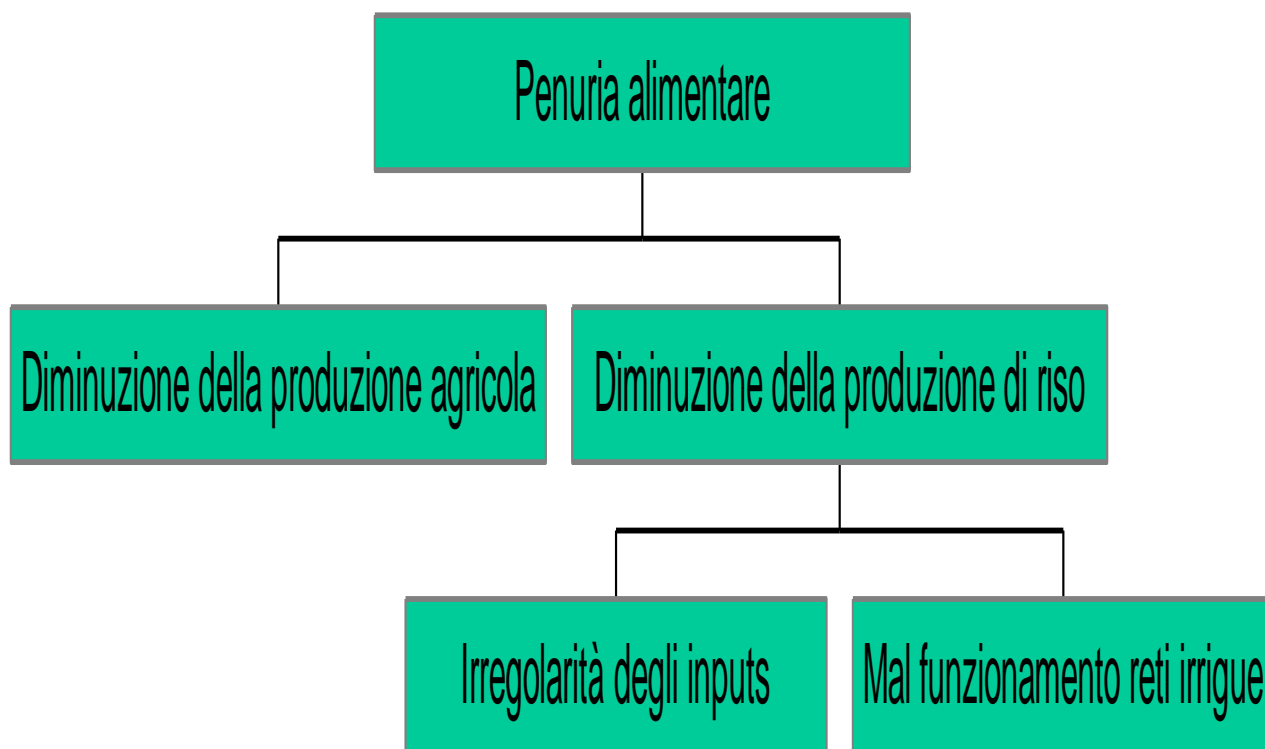
Prendendo alcune informazioni rinvenute con lo studio di prefattibilità si passa all'illustrazione dei problemi affinché questi siano espressi in modo chiaro, così come il grado di profondità con cui sono percepiti dai soggetti coinvolti.

L'albero dei problemi è lo strumento più semplice per rappresentare i problemi che si vorrebbe fronteggiare in ordine gerarchico.

Per sviluppare il diagramma è necessario individuare il problema centrale da risolvere e analizzarlo per individuare le cause che sono alla base. Per ogni problema o effetto ci saranno una o più cause che hanno contribuito a creare tale problema.

La base fondamentale di questo metodo di analisi è confrontare tutti i problemi del contesto interessato ponendo in relazione cause-effetti connessi tra di loro.

Diagramma dei problemi



Distinguere tra:

CAUSE

Mal funzionamento reti irrigue

Irregolarità inputs

EFFETTI

Penuria alimentare

Funzione dell'albero dei problemi è di incoraggiare una maggiore partecipazione dei soggetti interessati e una comunicazione più efficace, poiché si possono verificare casi in cui la concezione del problema da parte della comunità è diversa da quella della ONG che provvederà all'attuazione del progetto. Da ciò ne deriva che è fondamentale giungere alla fase finale, ovvero quella della pianificazione, dopo aver risolto tali incomprensioni.

Solitamente si riscontrano due difficoltà nello sviluppo dell'Albero dei Problemi: il primo si riferisce ad una precisazione non adeguata dei problemi, mentre il secondo alla loro formulazione in termini di "assenza di". Ciò rende difficile la comprensione di quali siano le problematiche da affrontare e della loro natura. I problemi specificati in questi termini non approfondiscono la vera sostanza del problema ed evidenziano soltanto la mancanza di qualcosa che si auspica. Quindi, risulta essenziale il principio secondo cui bisogna prestare attenzione al modo in cui viene formulata una problematica, onde evitare che ci si possa dirigere verso la soluzione di problemi non reali.

Analisi degli Obiettivi

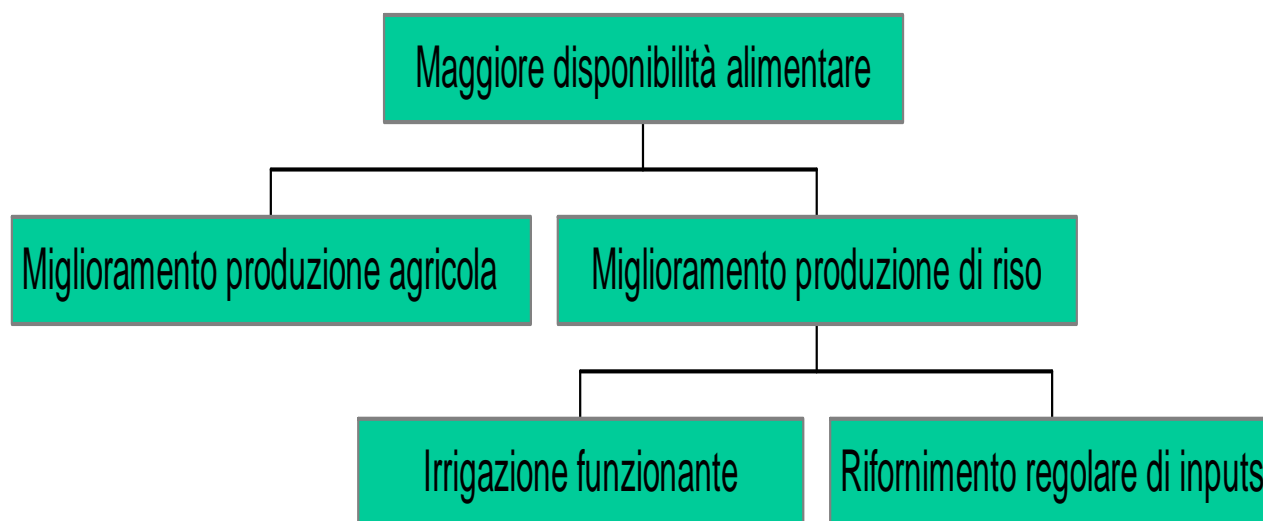
Se l'analisi dei problemi mostra l'aspetto negativo della situazione, l'analisi degli obiettivi si propone di ribaltare tutti gli elementi dell'analisi, presentando gli aspetti positivi di una situazione, rispetto al futuro. Le problematiche mutano, quindi, in obiettivi da raggiungere. L'albero degli obiettivi è in realtà il riflesso in positivo dell'albero dei problemi, per cui alla relazione causa-effetto si sostituisce quella mezzo-scopo, ovvero il mezzo utile a raggiungere l'obiettivo. A volte, però, in questo ribaltamento del negativo in positivo non si verifica una corrispondenza di un obiettivo con uno specifico problema. In questo caso, si cercherà di individuare quale sia il problema che l'obiettivo si pone di risolvere, cercando quella causa tra mezzo e scopo. Inoltre, gli obiettivi che si riferiscono a tematiche comuni possono essere inglobati all'interno di categorie

fondamenta della successiva Analisi Strategica. Infine, l'importanza dell'Albero degli Obiettivi si mostrerà nella sua capacità di fornire un quadro completo della situazione futura auspicata.

Trasformazione dei PROBLEMI in OBIETTIVI

- Penuria alimentare* → *Maggiore disponibilità alimentare*
- Diminuzione della produzione agricola* → *Miglioramento produzione agricola*
- Diminuzione produzione di riso* → *Miglioramento produzione di riso*

Diagramma degli obiettivi (esempio)



La logica del progetto

<i>Obiettivo generale</i>	<i>Maggiore disponibilità alimentare</i>
<i>Obiettivo specifico</i>	<i>Miglioramento produzione di riso</i>
<i>Risultati attesi</i>	<ol style="list-style-type: none"> <i>1. Reti irrigue messe in funzione</i> <i>2. Regolarità dei rifornimenti inputs agricoli</i>
<i>Attività</i>	<ol style="list-style-type: none"> <i>1.1 Organizzare i contadini del posto</i> <i>1.2 Manutenzione dei canali irrigui</i> <i>2.1 Organizzare l'acquisto di inputs</i>

Quali sono le analisi da compiere e quali sono le metodologie da applicare?

LA PREPARAZIONE DEL PROFILO SOCIOECONOMICO DELLA POPOLAZIONE

A) Localizzazione e caratteristiche fisiche

- Carte geografiche (strade, utilizzo del territorio, ponti, maggiori insediamenti umani);
- Descrizione del territorio.

B) Profilo economico

- Proprietà dei beni:
 - ❖ Terreni (es., estensione, tipo, distribuzione, grado di possesso);
 - ❖ Altro (es., fattorie, attrezzature, costruzioni, ecc.):
 - Mezzi di sussistenza;

- Reddito familiare;
- Capacità;
- Impiego e distribuzione del lavoro;
- Uso e accesso al credito;
- Uso e accesso a servizi di marketing;
- Uso e accesso a inputs commerciali.

C) Infrastrutture Sociali

- Accesso a servizi sanitari;
- Sistema educativo (primario, secondario, informale);
- Acqua e sanità;
- Abitazioni;
- Strade e vie di comunicazione;
- Fonti di energia.

D) Profilo Demografico

- Dimensione delle famiglie;
- Tassi di natalità e mortalità;
- Salute e livello nutrizionale;
- Migrazioni;
- Numero di famiglie con un genitore singolo;
- Differenziazione della composizione uomo-donna nelle famiglie.

E) Organizzazione Sociale

- Struttura familiare;
- Strutture sociali nella comunità;
- Informazioni sulle modalità di approvazione delle decisioni collettive;
- Struttura delle istituzioni locali;
- Presenza di ONG nella comunità;
- Livello del rispetto sociale e della motivazione al cambiamento.

LE METODOLOGIE DI PREPARAZIONE DEL PROFILO SOCIOECONOMICO

INTERVISTE CON PERSONAGGI CHIAVE

UTILI PER	VANTAGGI	LIMITAZIONI
Ottenere informazioni generali, descrittive	Informazioni accurate e centrate	Non forniscono dati quantitativi precisi ed elaborati
Ottenere suggerimenti e raccomandazioni	La flessibilità delle interviste permette di esplorare alcune questioni in anteprima.	I risultati sono condizionati dalla personalità dell'intervistato e dalla sua capacità di giudizio.
Offrono informazioni utili per interpretare dati quantitativi	Relativamente facili da amministrare	

INTERVISTE DI GRUPPO SU ARGOMENTI SPECIFICI

UTILI PER	VANTAGGI	LIMITAZIONI
Raccogliere i punti di vista dei beneficiari su particolari servizi, prodotti e benefici che l'intervento progettuale intende apportare	Possono essere completate rapidamente	Non forniscono dati quantitativi precisi ed elaborati
Ottenere informazioni su problemi relativi all'implementazione del progetto	Sono molto economiche da realizzare	Le discussioni potrebbero essere egemonizzate da pochi individui.
Suggerimenti e raccomandazioni sulla migliore realizzazione di talune attività	Le discussioni di gruppo possono stimolare un pieno e libero scambio di idee sulle questioni principali	Sono soggette alla personalità del moderatore.

INTERVISTE COLLETTIVE IN UN INCONTRO PUBBLICO

<i>UTILI PER</i>	<i>VANTAGGI</i>	<i>LIMITAZIONI</i>
Ottenere dati e informazioni relative alla comunità specifica	<i>Permettono un'interazione diretta tra il valutatore ed un ampio numero di individui</i>	<i>Possono essere manipolate da elites o monopolizzate da individui</i>
Raccogliere informazioni su attività progettuali o suggerimenti per una loro migliore realizzazione	<i>Possono generare dati quantitativi sulle caratteristiche della comunità, su comportamenti e opinioni dei beneficiari</i>	<i>Tabù culturali o norme possono inibire la discussione su certi argomenti</i>
	<i>I partecipanti tendono a correggersi reciprocamente offrendo così delle informazioni più accurate</i>	

OSSERVAZIONE DIRETTA

<i>UTILI PER</i>	<i>VANTAGGI</i>	<i>LIMITAZIONI</i>
Ottenere informazioni da parte di un team di osservatori su infrastrutture, dati economici e sociali	<i>Gli aspetti significativi di una comunità possono essere esaminati nel loro ambiente naturale</i>	<i>Le informazioni possono essere condizionate dalla parzialità dell'osservatore</i>
Maggiore comprensione di comportamenti ed aspetti rilevanti della comunità interessata	<i>Potrebbe rivelare nuove condizioni o problemi che gli intervistati non erano stati in grado di rivelare</i>	<i>La consapevolezza dell'analisi diretta da parte della comunità può influenzarne il comportamento</i>
	<i>Può essere completata in poco tempo</i>	<i>Si possono verificare distorsioni se il luogo e il campione prescelto non è sufficientemente rappresentativo</i>

MINI INTERVISTE

<i>UTILI PER</i>	<i>VANTAGGI</i>	<i>LIMITAZIONI</i>
Ottenere dati quantitativi tramite interviste strettamente focalizzate su un argomento	<i>Generazione di dati quantitativi</i>	<i>I dati ottenuti sono meno generalizzabili di quelli ottenuti attraverso altri campionamenti</i>
	<i>Riduzione di errori sulla rappresentatività del campione</i>	<i>Sono condizionati dai criteri di scelta del selezionatore. Richiedono una capacità di analisi statistica</i>
	<i>Richiede limitato personale ed è una metodologia veloce</i>	<i>È una metodologia inappropriata per ottenere dati accurati e informazioni di carattere qualitativo</i>

L'INCORPORAZIONE DELLA DIMENSIONE SOCIALE NEL DISEGNO PROGETTUALE

- Indicare con precisione il gruppo-target dei beneficiari
- Prevedere strumenti in grado di sviluppare processi di partecipazione nella comunità dei beneficiari
- Formulare meccanismi per fornire i servizi di progetto in armonia con la capacità di assorbimento dei beneficiari
- Offrire un quadro utile a controllare e valutare la realizzazione dei benefici che il progetto intende apportare

La pianificazione - Il quadro logico

L'approccio progettuale con il metodo del quadro logico

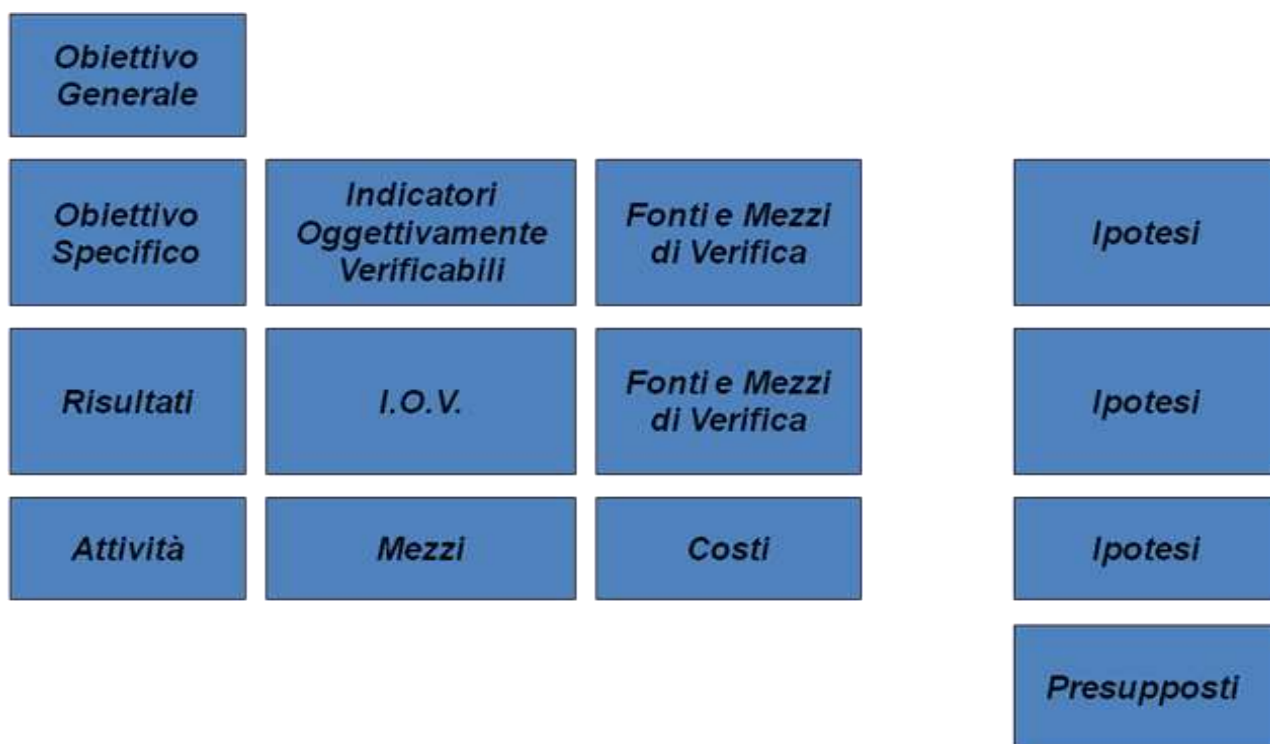
Il Quadro Logico è una matrice nella quale è riassunto l'intero progetto e dove vengono messe in relazione tutte le sue componenti.

La logica dell'intervento (in verticale)

- ◆ **L'obiettivo generale:** il suo livello supera quello del singolo progetto. Altri progetti contribuiranno alla realizzazione di questo obiettivo (*vantaggi generali*);
- ◆ **L'obiettivo specifico:** indica i vantaggi permanenti del gruppo a cui si rivolgono le attività;
- ◆ **I risultati attesi:** sono i prodotti delle attività intraprese, o i servizi resi ai beneficiari, che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo specifico;
- ◆ **Attività:** sono i lavori che il progetto deve portare a termine per raggiungere i risultati.

La gerarchia degli elementi (in orizzontale)

- ◆ **La logica dell'intervento:** è l'insieme della colonna portante dell'intervento (attività, risultati attesi, obiettivo specifico e obiettivo generale);
- ◆ **Gli indicatori oggettivamente identificabili (IOV):** sono i parametri per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati;
- ◆ **Le fonti e i mezzi di verifica:** sono gli strumenti di controllo degli indicatori;
- ◆ **Presupposti e rischi:** sono tutti i fattori esterni, non controllabili dal progettista o dai gestori dell'intervento, ma che possono interferire positivamente o negativamente con i risultati del progetto.



Formulazione degli indicatori

Risultato: Riparazione di un canale

- Definire la qualità (natura dell'I.O.V.): **ripristino del terreno irrigato**
- Definire i beneficiari: **2.000 contadini (meno di 1 ha/persona)**
- Definire quantità e tempi: **1.500 ha in 18 mesi**
- Definire il luogo: **nei distretti X, Y e Z**
**I.O.V.: 1.500 ha di terreno irrigato di 2.000 contadini (meno di 1 ha) a disposizione entro 18 mesi nei distretti X, Y e Z*

Indicatori oggettivamente verificabili.

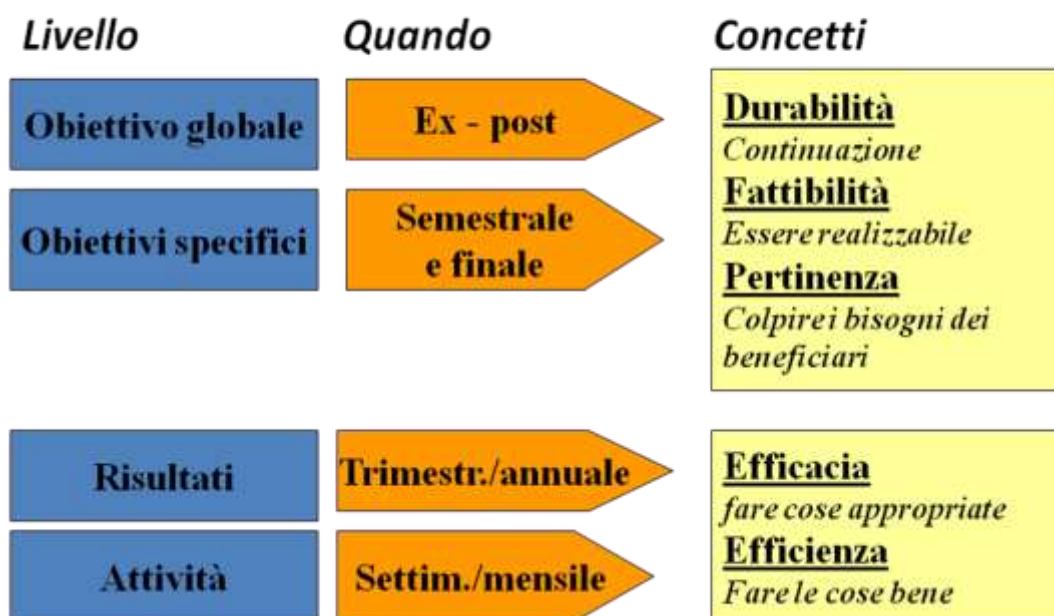
La valutazione degli interventi è uno dei suoi aspetti caratterizzanti del PCM. Per valutare è necessario avere indicatori dei progressi e dei risultati raggiunti, che non siano legati alle

considerazioni soggettive del valutatore, ma diano misure il più possibile oggettive dei fenomeni analizzati: si parla per questo di indicatori oggettivamente verificabili, cioè tali che le misurazioni effettuate da persone diverse diano lo stesso risultato. Perché un indicatore abbia utilità (e senso) occorre che la misura assunta dall'indicatore in un dato momento sia raffrontata con due valori:

1. il valore assunto dall'indicatore al momento iniziale;
2. il valore che si vuole raggiungere.

Nella matrice del Quadro Logico l'indicatore può essere espresso in modi diversi. L'importante è che tra la descrizione dell'obiettivo e la descrizione dell'indicatore, emerga chiaramente l'informazione (in valore assoluto o in valore percentuale) del progresso che si intende raggiungere.

Indicatori e QL



25

ESEMPIO DI QUADRO LOGICO

Titolo dell'azione:

Logica dell'azione: obiettivi del progetto, risultati attesi ed attività	Indicatori di risultato	Fonti e mezzi di verifica	Presupposti e rischi
Obiettivo generale: qual è l'obiettivo generale alla quale l'azione contribuirà?	Quali sono gli indicatori chiave per misurare il raggiungimento dell'obiettivo generale?	Quali sono le fonti d'informazione per questi indicatori?	
Obiettivo specifico: Quali sono gli obiettivi specifici che il progetto dovrà raggiungere?	Quali sono gli indicatori quantitativi e qualitativi per misurare se e in che misura gli obiettivi specifici sono stati raggiunti?	Quali sono le fonti d'informazione che già esistono o che possono essere ottenute? Quali sono i metodi individuato per ottenere queste informazioni?	Quali fattori o condizioni non direttamente sotto il controllo del progetto sono necessari per raggiungere questi obiettivi? Quali rischi devono essere presi in considerazione?
Risultati attesi: Quali sono i risultati concreti previste per il raggiungimento degli obiettivi specifici? Quali sono i previsti effetti tangibili e i benefici dell'azione? Quali modifiche e miglioramenti verranno prodotti dall'azione?	Quali sono gli indicatori per misurare se e in che misura l'azione raggiunge i risultati e gli effetti attesi?	Quali sono le fonti d'informazione per questi indicatori?	Quali fattori esteri e quali condizioni devono realizzarsi per ottenere i risultati attesi nei tempi previsti?
Attività: Quali sono le attività principali da realizzarsi ed in che sequenza devono essere intraprese per ottenere i risultati sperati?	Mezzi necessari: Quali sono i mezzi necessari per lo svolgimento di queste attività: ad esempio personale, equipaggiamento, formazione, studi, forniture, forniture, infrastrutture, eccetera.	Costi: Quali sono i costi necessari per la realizzazione delle attività?	Quali sono le pre-condizioni prima dell'avvio del progetto? Quali condizioni esterne fuori del controllo del progetto devono essere prese in considerazione per la realizzazione delle attività previste?

Analisi della strategia di intervento

Siamo giunti al momento finale della fase di analisi fin qui descritta, ovvero l'analisi e la scelta della strategia (o strategie) di intervento.

L'analisi delle strategie serve a decidere quali tra gli obiettivi resteranno fuori dal progetto e quali, invece, ne entreranno a far parte, quale sarà l'Obiettivo generale e quale o quali gli Obiettivi specifici. Difatti, l'Obiettivo generale può essere strutturato in più Obiettivi specifici, nonostante le indicazioni della Commissione Europea, secondo cui bisognerebbe puntare al raggiungimento di un solo Obiettivo specifico, sia perché tale scelta dovrebbe denotare modestia, sia per facilitare la gestione del progetto, il Monitoraggio e la Valutazione.

Inoltre, l'Analisi della Strategia sarà in grado di vagliare la fattibilità dei probabili interventi, oltre che di esaminare la Logica dell'Intervento.

Ancora, l'Analisi della Strategia permetterà di identificare il tipo di progetto, che potrà essere specifico o essere un programma complesso che raggruppa diversi progetti. Quindi ci saranno casi in cui diverse problematiche tutte legate ad un unico programma vengono prese in considerazione da progetti differenti.

FASE TRE - LA FORMULAZIONE

Definiti gli obiettivi generali e quelli specifici, avremo gli elementi cardine sui quali orientare il modello organizzativo dell'impianto progettuale. Nella fase di pianificazione vera e propria tali elementi saranno sottoposti ad un'ulteriore indagine al fine di procedere con una programmazione accurata delle attività necessarie alla realizzazione degli obiettivi generali e specifici, pianificare le risorse occorrenti ed i costi ad esse relativi. Il risultato dell'analisi confluirà in un documento di progetto che costituirà il piano operativo di riferimento per l'esecuzione delle attività.

Nella fase della formulazione ha luogo lo studio di fattibilità vero e proprio, condotto direttamente dalla ONG insieme alla controparte, teso a portare alla luce l'obiettivo generale e quello specifico del progetto. Lo studio di fattibilità include tre parametri fondamentali: la situazione locale (analisi del contesto locale, nazionale e transnazionale), gli obiettivi, i bisogni dei beneficiari. Lo studio di fattibilità è finalizzato a verificare che il progetto, così come identificato, sia realizzabile. Si analizzano le condizioni esterne, ossia tutte quelle condizioni che possono in qualche modo impedire il corretto svolgimento o rendere difficile la realizzazione o il raggiungimento degli obiettivi individuati. Tramite lo studio di fattibilità si indaga sul problema, sulla causa o le cause del problema, sulla situazione locale. I problemi si analizzano poi in relazione al soggetto beneficiario cioè al loro contesto. La trasformazione dei problemi in obiettivi è dunque considerata essere la loro soluzione. Dopo aver individuato i bisogni da soddisfare e gli obiettivi da raggiungere, questi vengono considerati in relazione alle potenzialità e agli ostacoli che presenta il contesto fino ad arrivare alla decisione degli ambiti e settori di intervento, tenendo conto dei vincoli imposti dalla situazione locale e proponendo possibili strategie per risolvere i problemi riscontrati. Importante è la valutazione di impatto ambientale (VIA) che considera se le tecniche pensate per la realizzazione del progetto avranno effetti negativi sull'ambiente. Le valutazioni comprendono: la Valutazione di impatto ambientale (VIA), L'analisi costi-benefici, La valutazione di impatto sociale. Le attività di valutazione prevedono le seguenti azioni:

- ❖ *Individuare la popolazione di beneficiari che sarà interessata dagli effetti diretti del progetto;*
- ❖ *Individuare i sottogruppi della popolazione interessata;*
- ❖ *Preparare un profilo socioeconomico per ogni gruppo componente la popolazione;*
- ❖ *Procedere ad un'attenta valutazione delle necessità e delle cause all'origine del problema;*
- ❖ *Valutare la consistenza della domanda di una comunità per un particolare progetto o servizio;*
- ❖ *Analisi della capacità della comunità ad usufruire e utilizzare i servizi ipotizzati dal progetto;*
- ❖ *Prendere in considerazione le differenze di ruoli tra uomini e donne;*
- ❖ *Tenere in considerazione gli eventuali effetti nocivi su gruppi particolarmente vulnerabili.*

Analisi delle fonti

La ricerca e la raccolta di informazioni già esistenti sul territorio fornisce uno strumento molto importante per la comprensione del contesto e dei suoi problemi. Oltre all'informazione disponibile presso gli uffici governativi, le istituzioni pubbliche e le amministrazioni locali, molte informazioni possono provenire da programmi e progetti internazionali realizzati nell'area, da organizzazioni non governative, da agenzie di cooperazione: per questo è essenziale prendere contatti con tutte quelle entità che hanno operato o tuttora operano nello stesso territorio. In questo modo verranno risparmiati tempo e risorse, che potranno essere dedicati alla raccolta di informazioni non ancora disponibili o all'aggiornamento dei dati. Le fonti da cui possono essere attinte informazioni già elaborate in precedenza, sono definite fonti secondarie. Il termine fonti primarie si riferisce invece a tutti i protagonisti della realtà locale, per i quali si usa il termine di *stakeholders*, cioè ai portatori di interessi legati ai problemi che vengono analizzati: operatori

economici, sindacati, associazioni, funzionari pubblici, insomma tutti quei soggetti locali che possono fornire indicazioni utili ed eventualmente partecipare alla preparazione del progetto.

La raccolta di molte informazioni provenienti da fonti secondarie è indice di un buon collegamento fra il nuovo progetto e quanto sino a quel momento realizzato da organismi nazionali e internazionali; l'individuazione di interlocutori-chiave e l'elaborazione di nuove informazioni testimonia lo sforzo di innovazione presente nel processo di progettazione. Alcune **metodologie per la raccolta delle informazioni**: Interviste con personaggi chiave, Intervista di gruppo su argomenti specifici, Interviste collettive in un incontro pubblico, Osservazione diretta, Mini interviste.

Altri strumenti della fattibilità sono:

- *Diagramma di Gantt*¹: rappresentazione grafica di un calendario delle attività in progressione temporale.
- *Diagramma "PERT"*²: rappresentazione reticolare delle azioni nei vincoli di interdipendenza.

La stesura finalizzata al finanziamento.

Le analisi tecniche vengono tradotte nelle strutture proposte dalle linee di finanziamento per la presentazione dei progetti. La fase della stesura rappresenta il momento in cui le informazioni elaborate e i dati raccolti vengono uniti in quella che sarà la forma finale del nostro progetto. Nel momento in cui si decide di iniziare a scrivere un progetto (ma il progetto va scritto anche se non si prospetta la possibilità di chiedere un finanziamento a terzi), bisogna decidere come provvedere al finanziamento, questo perché scriveremo su dei formulari prestabiliti che variano secondo l'ente cui pensiamo di rivolgerci, come ad esempio l'Unione Europea, il Ministero degli Affari Esteri, la Conferenza Episcopale Italiana, gli Enti Locali, le fondazioni ecc.

Altri elementi che bisogna valutare nel momento in cui si passa alla stesura sono i tempi e le scadenze che le diverse modalità ci prospettano e richiedono, e le lingue in cui bisogna compilare i formulari. I finanziatori chiedono una presentazione della ONG al fine di valutare la coerenza delle azioni intraprese, per cui si richiedono i finanziamenti, sulla base dello Statuto, del curriculum, dei suoi obiettivi e competenze, del suo ambito e contesto d'intervento, dal grado di conoscenza del territorio. La stesura avviene dunque in stretta relazione con le scelte effettuate in materia di finanziamento, che determinano la tipologia dei formulari da compilare ed i relativi allegati. Come prima cosa è necessario mettere a punto il quadro logico, richiesto dal 95% dei finanziatori. In esso è contenuta la sintesi del progetto, che deve rispondere ai criteri del finanziatore, mentre i costi dettagliati sono affidati ai moduli del preventivo di spese e tutte le analisi e descrizione del contesto sono affidati al formulario.

Per i progetti finanziati dall'Unione Europea sarebbe opportuno consultare il "**Regolamento finanziario applicabile al bilancio generale delle Comunità europee**" per conoscere le modalità delle gare d'appalto, i principi sull'origine e la nazionalità dei prodotti e tanti altri aspetti tecnici che riguardano la gestione finanziaria delle sovvenzioni della Commissione Europea. Un altro documento che sarebbe fondamentale conoscere prima di scrivere il progetto è il Contratto di Sovvenzione Tipo (Grant standard Contract).

La proposta di progetto dell'UE prevede, di norma, la presentazione dei seguenti documenti:

- **il formulario (Word)** contenente tutte le informazioni sul contenuto del progetto e sulle ONG partecipanti;
- **il quadro logico (Excel)** contenente la sintesi del progetto;
- **il preventivo di spesa (Excel)** dettaglio delle spese complessive del progetto.

L'invito a presentare proposte (così sono chiamati i bandi europei), contiene, complessivamente, i seguenti documenti: linee guida (*Guidelines*), formulario (*Application form*), quadro logico (*Logical frame work*), moduli per i preventivi di spesa (*Budget*) e, all'occorrenza,

¹ Il **diagramma di Gantt** è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti, così chiamato in ricordo dell'ingegnere statunitense che si occupava di scienze sociali che lo ideò nel 1917, Henry Laurence Gantt (1861 - 1919).

² **PERT/CPM** è un *sistema* di metodologie di gestione progetti, derivante dalla fusione delle tecniche **PERT** e **CPM**. Già alla loro nascita (seconda metà anni cinquanta) queste erano molto simili; oggi sono considerate ed utilizzate come unico sistema. **PERT**, acronimo dalla lingua inglese che sta per *Program Evaluation and Review Technique*. **CPM** è l'acronimo di *Critical Path Method*, ovvero "metodo del percorso critico".

altri documenti come la Deroga di iscrizione a Pador (Banca dati telematica), l'elenco dei paesi ammissibili all'invito ecc.

I tempi per scrivere i progetti sono stretti, quindi è meglio iniziare la stesura prima della pubblicazione dell'invito. A seguito della presentazione del progetto occorre attendere i tempi dell'istruttoria. Per la presentazione del progetto alla Commissione Europea sono previste tre modalità:

- ✓ Pre-bando/bando: dimostrazione d'interesse, non si conoscono ancora gli effettivi partecipanti al bando.
- ✓ Concept – note e bando: si presenta l'idea del progetto e in 60 giorni si conosce il risultato della pre – selezione che consente, entro 45 giorni, di presentare il progetto.
- ✓ Bando diretto: si attende la pubblicazione dell'invito a presentare domande.

Per i progetti finanziati dalla Cooperazione Italiana gestita dal Ministero degli Affari Esteri Direzione Generale Cooperazione allo Sviluppo non è previsto la pubblicazione di bando. Le ONG idonee (accreditate presso il MAE-DGCS) possono presentare le loro proposte con le richieste di finanziamento in qualsiasi periodo dell'anno. Il formulario è unico ed è contenuto nella Delibera n° 73 approvata dal comitato direzionale del 9 ottobre del 2006.

«Il consenso europeo», del 20 dicembre 2005, e le sue successive modifiche, definiscono il quadro generale, gli orientamenti e le priorità che indirizzeranno l'attuazione della cooperazione comunitaria con i paesi e le regioni partner a titolo del presente regolamento.

4. Le misure di cui all'articolo 1, paragrafo 1, sono concepite in modo da rispondere ai criteri di ammissibilità come aiuto pubblico allo sviluppo (APS) stabiliti dall'OCSE/DAC.

I programmi di cui all'articolo 1, paragrafo 2, sono concepiti in modo da rispondere ai criteri di ammissibilità come APS stabiliti dall'OCSE/DAC, a meno che:

- le caratteristiche del beneficiario richiedano diversamente, o
- il programma attui un'iniziativa globale, una priorità delle politiche comunitarie o un obbligo o impegno internazionale della Comunità, ai sensi dell'articolo 11, paragrafo 2, e la misura non abbia le caratteristiche per soddisfare tali criteri.

Almeno il 90 % della spesa prevista a titolo dei programmi tematici è concepito in modo da rispondere ai criteri di ammissibilità come APS previsti dall'OCSE/DAC, fatto salvo l'articolo 2, paragrafo 4, secondo comma, primo trattino.

5. L'assistenza comunitaria a titolo del presente regolamento non può essere utilizzata per finanziare l'acquisto di armi o munizioni e operazioni che hanno implicazioni nel settore militare o della difesa.

6. Le misure rientranti nel **regolamento (CE) n. 1717/2006**, in particolare l'articolo 4, e ammissibili al finanziamento in virtù di detto regolamento non possono, in linea di principio, essere finanziate a titolo del presente regolamento, eccetto qualora sia necessario garantire la continuità della cooperazione a partire da situazioni di crisi fino a condizioni di stabilità per lo sviluppo. Fatta salva la necessità di assicurare la continuità della cooperazione a partire da situazioni di crisi fino a condizioni di stabilità per lo sviluppo, le misure rientranti nel regolamento (CE) n. 1257/96 e ammissibili al finanziamento in virtù di detto regolamento non sono finanziate a titolo del presente regolamento.

Attualmente sul sito della Commissione Europea per i programmi di Cooperazione è presente il sistema **PADOR**, una registrazione on-line necessaria per partecipare agli inviti alla presentazione delle proposte. Tale sistema consente di creare un profilo dell'organizzazione che deve obbligatoriamente inserire i propri dati al fine di ricevere il proprio numero di identificazione (*EuropeAid ID*). Inoltre la Direzione Generale che gestisce i fondi della Commissione Europea ha creato un database nel quale ogni possibile contraente può essere identificato tramite il *Legal Entity File*, che contiene i dati amministrativi relativi all'organizzazione. Esiste sia un *Legal Entity File Number* per quelle organizzazioni che non hanno ancora ricevuto finanziamenti Europei, il "*Temporary LEF*", sia il "*LEF 6*", assegnato alle organizzazioni che hanno già usufruito di fondi europei. Il "*Temporary LEF*" viene assegnato all'organizzazione nel momento in cui si effettua la registrazione in PADOR. I dati sono segnalati con un asterisco, scritti in arancione (i dati obbligatori sono in arancione) e sono modificabili autonomamente. Quando si fa domanda per dei finanziamenti europei bisogna introdurre o aggiornare i dati del *Legal Entity File* in PADOR, il cui modulo in cartaceo, salvato in formato .pdf, deve essere stampato, anche già compilato, ed inviato nella stessa busta con la quale si invia la proposta del progetto. I dati del "*LEF 6*", invece, non sono modificabili autonomamente in PADOR, ma con una procedura attuata tramite l'interlocutore che ha gestito uno degli ultimi contratti avuti con EuropeAid, che provvederà ad inoltrare la richiesta di modifica alla Direzione Generale³.

Il Ministero degli Affari Esteri: il quadro normativo in ambito no profit.

La normativa stabilisce quali sono le attività previste, come devono essere svolte, e chi può partecipare. Il settore del governo che si occupa della gestione della cooperazione è il Ministero degli Affari Esteri. Vi sono delle cooperazioni bilaterali, tra governo e governo, in cui possono rientrare le ONG, in quanto **associazioni idonee a ricevere finanziamenti** dal MAE per interventi nei Paesi economicamente meno sviluppati. Per i rapporti con le ONG l'Ufficio della DGCS –

³

Sito internet: http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/index_en.htm

Direzione Cooperazione allo Sviluppo è l'Ufficio VII. I governi fanno degli accordi diretti, delle convenzioni, poi a seconda della natura del progetto si affida l'appalto ad un'impresa, ad esempio per la costruzione di un ospedale, di una metropolitana, laddove le ONG non hanno il background, le conoscenze tecniche, la cooperazione è opera anche delle imprese. In questo ambito l'ordinamento italiano prevede: **(DA AGGIORNARE)**

VECCHIA NORMATIVA

- **Legge n. 49** - Nuova disciplina della cooperazione italiana con i paesi in via di sviluppo del 26 febbraio 1987;
- La legge è seguita dal **DPR n. 177** - Approvazione del regolamento di esecuzione della legge 26 febbraio 1987, n. 49 del 12 aprile 1988;
- Delibera n. 73 - Progetti promossi da ONG. Procedure di presentazione e gestione del Comitato Direzionale del 9 Ottobre 2006;
- Delibera n. 64 - Progetti Info/EAS promossi da ONG. Procedure di presentazione e di gestione del Comitato Direzionale del 14 giugno 2007.

Le categoria principali di progetti finanziati dall'Ufficio VII – DGCS sono:

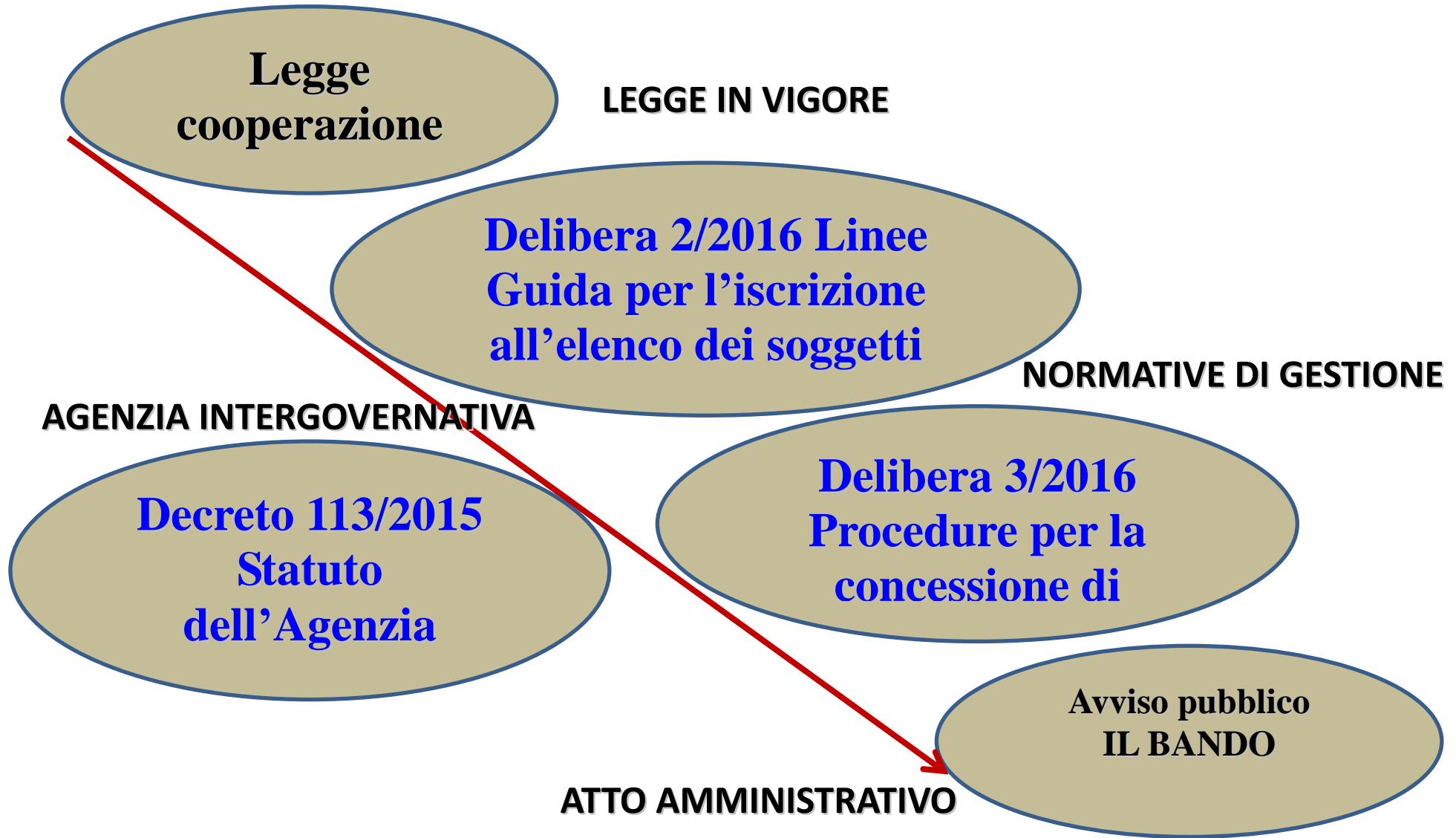
- **Info/EAS** - Informazione ed educazione allo sviluppo. Si tratta di progetti di sensibilizzazione da realizzare nel territorio italiano, sulle problematiche riguardanti lo sviluppo ed il rapporto Nord-Sud;
- **Progetti Promossi nei PVS** – riguardano progetti nei Paesi in Via di Sviluppo in partenariato con le organizzazioni locali, a favore di beneficiari dei suddetti paesi.

NUOVA NORMATIVA (in evoluzione)

- ❖ **Legge 125 - Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo** dell'11 agosto 2014. (Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale il 28 agosto 2014 Serie generale n° 199)
- ❖ **Decreto 113 - Regolamento recante Statuto dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo** del 22 luglio 2015
- ❖ **Delibera 2/2016 Linee Guida per l'iscrizione all'elenco dei soggetti senza finalità di lucro** del 29/01/2016
- ❖ **Delibera 3/2016 Procedure per la concessione di contributi e condizioni e modalità per l'affidamento di iniziative ai Soggetti senza finalità di lucro** del 29/01/2016



Interdipendenza delle normative in vigore per i progetti da approvare dal 2016



FASE CINQUE – LA REALIZZAZIONE

Il fine di questa fase del ciclo di vita del progetto è di assicurare che gli obiettivi siano conseguiti attraverso un monitoraggio ed un'attenta misurazione dei progressi compiuti, adottando azioni correttive quando necessario.

Si tratta dunque di una fase nella quale l'elemento cardine è l'attuazione di un'operazione di monitoraggio sullo scostamento dal piano operativo, eseguito secondo una cadenza periodica, predefinita, al fine di determinare lo stato d'avanzamento del progetto.

I piani sui quali il controllo si articola sono il livello di realizzazione degli interventi e lo stato d'avanzamento dei costi realmente sostenuti.

Una volta ottenuto il finanziamento, il progetto viene effettivamente implementato. In questa fase vengono mobilitate tutte le risorse necessarie per la realizzazione delle attività. Viene inoltre selezionato il team del progetto (espatriato e locale) e vengono programmate le attività previste. A determinare l'inizio delle attività è la data presente sul contratto (nel caso dell'UE) relativa alla firma dello stesso o l'informazione da parte dell'ONG dell'avvio delle attività (nel caso del MAE). Riguardo le procedure UE, ad esempio, il progetto può iniziare il primo giorno successivo alla data dell'ultima firma delle parti contraenti: finanziatori e ONG beneficiarie, che firmano per ultime. Nella fase di realizzazione la gestione del progetto occupa un posto molto importante, perché in qualche modo è la condizione necessaria per l'implementazione del progetto stesso. Rientra nell'attività di gestione l'apertura di un conto corrente bancario destinato al progetto dove il finanziatore provvede a versare i fondi per la realizzazione dell'intervento. È necessario anche organizzare un servizio di gestione contabile amministrativa in loco, che provvederà a mantenere contatti con l'amministrazione centrale dell'ONG, che periodicamente si occuperà di redigere il rapporto descrittivo delle attività e del rendiconto economico-amministrativo, che verranno inviati all'Ente finanziatore come informazioni sul progetto.

Il monitoraggio è un'attività molto importante nel contesto del ciclo del progetto: infatti solo una costante opera di controllo sull'andamento delle attività realizzate, attraverso la misurazione, la raccolta e la registrazione di informazioni, permette di individuare eventuali distorsioni del progetto e, quindi, possibili soluzioni per non comprometterne la realizzazione.

Strumento di controllo dell'avanzamento delle attività è il *piano operativo*. In esso si descrivono, in maniera dettagliata, tutte le attività da svolgere. Per la preparazione del piano operativo sono necessari:

- Stilare una lista delle attività principali;
- Articolare le attività in compiti operativi maneggevoli;
- Chiarire l'ordinamento logico e le dipendenze tra gli elementi del quadro logico;
- Stimare la data di inizio, la durata e il termine delle attività;
- Definire le competenze richieste dalle attività;
- Attribuire i compiti all'interno del gruppo di lavoro.

La Commissione Europea finanzia fino a 60 mesi i progetti di sviluppo nei PVS e 36 mesi i progetti di sensibilizzazione in Europa, mentre il MAE finanzia fino a tre anni i progetti Promossi nei PVS e un anno i progetti di sensibilizzazione in Italia. Entrambi prevedono, di norma, una gestione a cadenza annuale per la gestione di tutti gli interventi.

FASE SEI - LA VALUTAZIONE

La valutazione e il monitoraggio

La Valutazione è una verifica periodica della efficienza, efficacia, pertinenza, impatto, fattibilità finanziaria ed economica e sostenibilità del progetto.

Il fine della Valutazione è quello di verificare i traguardi che sono stati raggiunti dall'azione progettuale rispetto a quelli previsti.

Rispetto al Monitoraggio, che è una verifica dello stato di avanzamento dei lavori, la Valutazione è un'operazione che consiste nell'analisi e nella verifica della capacità del Progetto di conseguire gli Obiettivi prefissati e in particolare i Risultati Attesi, guardando alla totalità dell'intervento, agli effetti di lungo termine, alla correlazione tra obiettivi prestabiliti e strategie attuate per raggiungerli.

La Valutazione può essere **quantitativa** o **qualitativa** a seconda degli strumenti impiegati per realizzarla: i primi si basano sull'utilizzazione di grandezze numeriche, mentre i secondi sull'interpretazione logica attraverso interviste, testi, pareri e valutazioni. I due approcci dipendono anche dalla natura delle informazioni di cui si dispone e dall'aspetto del progetto che deve essere valutato. Di solito la Valutazione è condotta sia attraverso l'ausilio di strumenti qualitativi che di quelli quantitativi.

Vi sono diverse **tipologie** di Valutazione a seconda dei soggetti che la eseguono:

- **Valutazione interna o autovalutazione** (condotta dall'organizzazione esecutrice dell'azione progettuale);
- **Valutazione esterna** (condotta da un ufficio indipendente o da esperti associati con il programma o con le attività);
- **Valutazione congiunta** (condotta da più soggetti, ad esempio l'ente finanziatore e l'organizzazione esecutrice);
- **Valutazione partecipativa** (condotta dall'ente finanziatore e l'organizzazione esecutrice, con la partecipazione dei beneficiari – approccio partecipativo);

Inoltre, vi è anche una classificazione delle tipologie di valutazione che segue i momenti durante i quali viene realizzata:

- **Valutazione ex-ante** (studio della qualità della progettazione preliminare alla fase di realizzazione);
- **Valutazione in itinere** (durante la realizzazione delle attività per favorire eventuali cambiamenti o verificare lo stato di avanzamento del progetto);
- **Valutazione intermedia** (in seguito ad un evento o fase significativa del progetto, per ottenere un riscontro su quanto realizzato e perfezionare la fase successiva);
- **Valutazione finale** (al termine del progetto, quando è conclusa la fase di realizzazione, per valutare il grado di successo dell'intervento);
- **Valutazione ex-post** (dopo un periodo di tempo dalla conclusione delle attività, per verificare l'effettivo impatto del progetto rispetto agli Obiettivi generali e specifici). La lunghezza dell'intervallo tra la fine del progetto e la realizzazione della valutazione ex-post dipende dal tempo che è necessario perché le azioni possano produrre dei risultati nel contesto dove è stato realizzato il progetto.

[La valutazione è un'operazione che consiste nell'analisi e verifica della "capacità" del progetto di raggiungere gli obiettivi e soprattutto i risultati attesi. Verificare, misurare, analizzare ed interpretare i cambiamenti, aiuta a comprendere in che misura gli obiettivi sono stati conseguiti, confermare se le ipotesi iniziali alla base della strategia progettuale erano corrette, emettere giudizi sull'effettività, l'efficienza, l'impatto e la sostenibilità del lavoro effettuato.]

Il progettista decide chi deve occuparsi della valutazione, a meno che il finanziatore non richieda l'imparzialità totale, per evitare che i risultati della valutazione siano contaminati dall'organizzazione responsabile del progetto.

La correttezza e la completezza della struttura del progetto consentono di valutare ogni aspetto della realizzazione del progetto stesso. I criteri fondamentali di valutazione di tutti i finanziatori importanti ed in particolare quelli rilevati dalla Commissione Europea sono i seguenti:

- **Relevance: (Pertinenza)** definisce l'idoneità dei risultati raggiunti a risolvere i problemi indicati;
- **Effectiveness: (Efficacia)** delle azioni condotte, verifica se il progetto ha raggiunto gli scopi previsti;
- **Impact: (Impatto)** misura il contributo del progetto al contesto generale, nella relazione obiettivi specifici/generali;
- **Efficiency: (Efficienza)** rileva i risultati e i benefici ottenuti in relazione ai costi ed alle risorse impiegate;
- **Sustainability: (Sostenibilità)** accerta fino a che punto i risultati e l'impatto del progetto si produrranno oltre la fine dello stesso, verificandone la solidità, il controllo da parte dei beneficiari e la possibile replicabilità;
- **Casuality: (Fattori esterni)** esamina i fattori che hanno condizionato i risultati, verificandone le cause;
- **Unanticipated effects: (Effetti imprevisti)** effetti positivi e negativi non previsti in sede di pianificazione;
- **Alternative strategies: (Strategie alternative)** percorsi operativi diversi da quelli previsti risultati inadeguati alla valutazione;
- **Special concern: (Preoccupazione speciale)** particolari tematiche (come l'applicazione di norme internazionali, norme etiche, o di rispetto ambientale, delle questioni di genere) che possono rientrare fra gli oggetti della valutazione⁴.

Dopo aver effettuato la valutazione secondo i termini di riferimento e le modalità stabilite, bisogna presentare il rapporto della valutazione, il quale deve essere redatto prendendo in considerazione quelli che saranno i principali utilizzatori, ovvero chi necessita di tali informazioni e in che modo.

Il compito del "buon valutatore" sarà, appunto, quello di far sì che i risultati convergano in una discussione costruttiva, attraverso una relazione comprensibile e utile, che sia di interesse per l'interlocutore e che possa essere premessa per decisioni importanti.

⁴

A. Raimondi, G. Antonelli, *Manuale di cooperazione allo sviluppo*, SEI, Torino, 2001

IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

BIBLIOGRAFIA

- Carol Wzorek “*Small projects design and management: Training manual for volunteers and counterparts*” Peace Corps Information Collection & Exchange, Planning And Development Collaborative International, Washington D.C., 1987
- Marion E. Haynes, “*Project Management: dall'idea all'attuazione: una guida pratica per il successo*”, Milano, F. Angeli, 1992.
- *Good practices for environmental impact assessment of development projects*, Development Assistance Committee, Guidelines On Aid And Environment, Organization for Economic Co-Operation and Development, Paris, 1992.
- Robert J.Graham, “*Project Management: Cultura e tecniche per la gestione efficace*”, Milano, Guerini, 1994.
- *Handbook for incorporation of social dimensions in projects*, Social Dimension Unit, Asian Development Bank, 1994.
- Baldini Massimo, Miola Angela, Neri Antonio P., “*Lavorare per progetti: Project Management e processi progettuali*”, Milano, F. Angeli, 1995.
- Russel D. Archibald, “*Project Management: la gestione di progetti e programmi complessi*”, Milano, F. Angeli, 1995.
- Rubin Frances “*Basic guide to evaluation for development workers*” Oxfam UK & Ireland, 1995.
- USAID Center for Development Information and Evaluation, “*Using Rapid Appraisal Methods*”, 1996.
- *Performance monitoring indicators, a handbook for task managers*, Operations Policy Department, World Bank, Washington D.C., 1996.
- William R. Duncan, “*A guide to the Project Management body of knowledge*”, Project Management Institute, PMI Standards Committee, Upper Derby, PA, 1996.
- Nepi Antonio, “*Introduzione al Project Management, che cos'è, come si applica, tecniche e metodologie*”, Milano, Guerini, 1997.
- Amato Rocco, “*Tecniche di Project Management: pianificazione e controllo dei progetti*”, Milano, F. Angeli, 1997.
- Panaro Leonardo, “*Management; principi e funzioni manageriali, arte del dirigere, concetti e tecniche del Project Management*”, Roma, Buffetti, 1997.
- ZOPP, Objectives-oriented Project Panning, “*A planning guide for new and ongoing projects and programmes*”, Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) Gmbh, Strategic Corporate Development, Eschborn, 1997
- Mario Damiani, “*Project Management: basic principle and project life cycle*”, SGEditoriali, Padova, 1997.
- Sander C., “*Planning Monitoring and Evaluation of Programme Performance*”, Ottawa, International Development Research Center, 1997.
- USAID Center for Development Information and Evaluation, “*Performance Monitoring and Evaluation Tips : The role of evaluation in USAID*”, number 11, 1997.

- Chiesa Roberto, “*L'intervento progettuale*”, in AAVV, *Come diventare “operatore” della solidarietà internazionale* a cura di Lembo Rosario, Roma, Ed. CIPSI, 1998.
- Leone Liliana, Miretta Prezza, “*Costruire e valutare i progetti nel sociale*”, Milano, Franco Angeli, 1999
- Bill Jackson, “*Designing projects and project evaluations using the logical framework approach*”, International Unit for Conservation of Nature and Natural Resources, 1999.
- *Guideline for economic analysis in projects*, Asian Development Bank, 1999.
- EUROPEAN COMMISSION, JOINT RELEX SERVICE FOR THE MANAGEMENT OF COMMUNITY AID TO NON-MEMBER COUNTRIES (SCR), “*Project Cycle Management; Training Handbook*”, May 1999.
- I. Pannone, N. Sasanelli (a cura di), *La cooperazione internazionale con i paesi extra UE*, Roma, Alghero, Nemapress, stampa 2000
- EUROPEAN COMMISSION, EuropeAid Co-operation office, General Affairs, Evaluation “*Project Cycle Management*”, March 2001.
- A. Raimondi, G. Antonelli, *Manuale di cooperazione allo sviluppo*, SEI, Torino, 2001
- F. Bonaglia, A. Goldstein, *Globalizzazione e sviluppo: due concetti inconciliabili? Quattro luoghi comuni da sfatare*, Bologna, Il mulino, 2003
- EUROPEAN COMMISSION, EuropeAid Co-operation office, “*Aid Delivery Methods Volume I Project Cycle Management Guidelines*” March 2004.
- A. Mantovani, *Volontariato e cooperazione internazionale*, Milano, Paoline, 2004
- V. Ianni. *La società civile nella cooperazione internazionale allo sviluppo: approcci teorici e forme d'azione*, Torino, L'Harmattan Italia, 2004
- S. Cantoni, *Cooperazione multilaterale e finanziamento dello sviluppo*, Napoli, Jovene, 2004
- M. Zupi (a cura di), *Manuale di formazione: Le nuove opportunità della cooperazione decentrata*, Roma, OICS, 2005
- F. Bonaglia, V. De Luca, *La cooperazione internazionale allo sviluppo*, Il Mulino, Bologna, 2006
- G. Bottazzi, *Sviluppo e Sottosviluppo*, Aìsara Universitas, Cagliari, 2007

Siti internet: **(DA AGGIORNARE)**

www.utopie.it

<http://www.volint.it/scuola/pubblico/4cooperazione/lezioni.htm>

http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/index_en.htm

www.esteri.it