

IL CICLO DEL PROGETTO

Javier SCHUNK

Marzo 2011

L'autore

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

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

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

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

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

E' attualmente coordinatore del Master in Development e del Diploma di cooperazione internazionale dell'ISPI (Milano). E' anche docente nel Master in Peacekeeping di Torino, il Master in Peacebuilding e gestione del conflitto di Trento, il Master di Mediatori dei Conflitti e Operatori di Pace internazionali di Bologna-Bolzano, nella laurea specialistica di Cooperazione Internazionale presso l'Università di Torino, nell'Università Cattolica di Milano, nello IULM di Milano, nella Facoltà di Agraria dell'Università di Sassari e presso varie agenzie italiane di formazione, Enti locali e ONG.

© 2010 Copyright Javier Schunk.

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

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

Per eventuali contatti:

e-mail : javier.schunk@gmail.com

INDICE

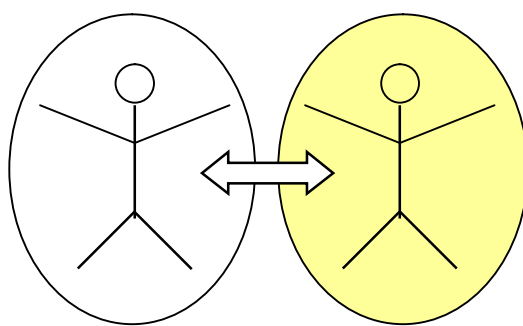
1. Questioni preliminari:	5
1.1 Accenni sull'interculturalità:.....	5
1.2 Accenni sullo sviluppo:	5
1.3 L'aiuto progettuale:	7
1.4 Progetto, programma e processo:.....	9
Gli attori:	9
Genesi di un progetto:.....	10
La "macchina progettuale" e i suoi effetti:	11
1.5 Le diverse tipologie di progetti:	11
2. Il ciclo del progetto:	13
2.1 Programmazione indicativa:	14
La grande strategia:	14
La strategia di teatro:.....	15
La strategia operativa:	15
2.2 Identificazione:	16
La pre-fattibilità:	16
I criteri tecnici:	16
I criteri politici:	17
I criteri economici:.....	17
2.3 Istruzione:	18
Lo studio di fattibilità:.....	18
Le "5T" dell'analisi del contesto:	18
L'analisi di un contesto:	19
I dati secondari:	20
La tecnica GIS:.....	21
L'analisi di un "Sistema":.....	21
Il metodo SWOT:	22
Il "bisogno":	24
Lo stakeholders analysis:.....	24
Il metodo MARP:	26
Il metodo RAF:.....	27
La strategia:.....	28
La tattica:	28
Il metodo ZOPP:	28
L'albero dei problemi:.....	29
Le soluzioni assenti:	30
L'albero degli obiettivi:	30
La clasterizzazione integrativa:.....	31
La definizione della strategia tecnica specifica:	31
La definizione della tattica:.....	32
La tecnica del "targeting":.....	32
La "ratio" della targetizzazione:	32
La terminologia progettuale:	33
Il metodo del quadro logico:	34

La logica verticale:.....	34
La logica orizzontale:.....	36
La logica “zig-zag”:.....	38
L’analisi delle ipotesi:.....	38
Lo ZOPP:	38
Lo SWOT - progetto:	38
Le mappe mentali:.....	38
Lo stakeholders analysis-progetto:	39
Gli accordi:	40
L’interazione fra la quinta e la seconda colonna:.....	41
Il metodo WBS:.....	41
Il metodo OBS:	42
Il cronogramma:	43
Le metodologie:.....	44
Le risorse:.....	44
Il budget:	45
Il documento di progetto:	47
2.4 Finanziamento:	49
Le fonti di finanziamento:	49
Alcune domande poste dai finanziatori:	50
2.5 Messa in opera:.....	52
Livello politico:.....	52
Livello tecnico:	53
Livello economico:	53
Livello organizzativo:	54
Livello di controllo:	54
La gestione:	54
Gli stati d’avanzamento:.....	56
Le modifiche in corso d’opera:.....	56
2.6 Valutazione:	57
Monitoraggio:.....	57
Audit:	57
Valutazione:	58
Le diverse tipologie di valutazione:	58
Gli strumenti della valutazione:	59
I criteri di valutazione:	61
Tabella generale riepilogativa dei termini impiegati:	62
Bibliografia e sitografia utile:	63

1. Questioni preliminari:

1.1 Accenni sull'interculturalità:

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



Cultura A

Cultura B

1.2 Accenni sullo sviluppo:

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

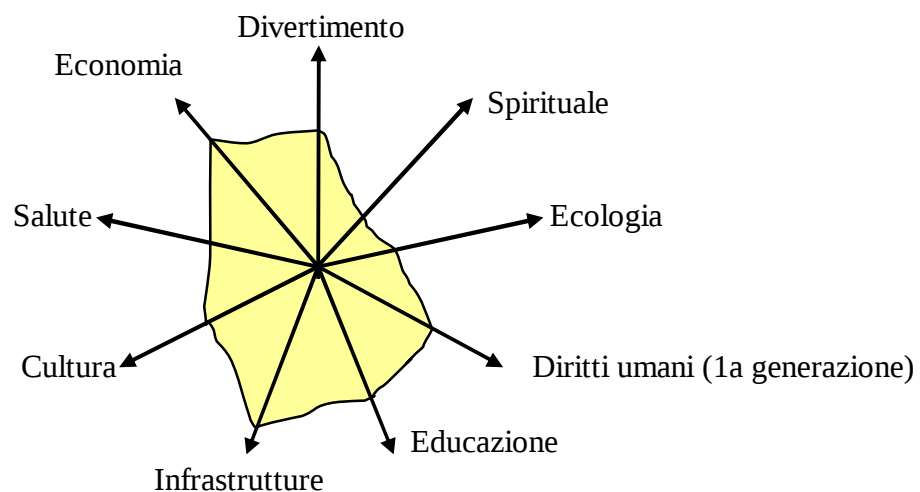
Senza voler trattare questo argomento in questa sede, è importante sottolineare il fatto che l'operatore dello sviluppo capisca qual è il tipo di sviluppo che sottintende la sua azione progettuale. A tale scopo, alcune domande possono aiutare:

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

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

Fuori dai noti schemi “Nord-centrici”, proviamo adesso ad analizzare un modello più *universale* di intendere lo sviluppo. Proponiamo una definizione su cui riflettere e che vede lo sviluppo come il processo di miglioramento delle condizioni di vita di una comunità in termini economici, educativi, sanitari, spirituali, culturali, infrastrutturali, dei suoi diritti umani fondamentali, ecologici e di tempo libero, senza condizionare negativamente altre comunità, né al momento attuale né per le generazioni future. In effetti, analizzando l'idea di “benessere” insieme ad alcune popolazioni di “beneficiari” dei progetti di cooperazione, il concetto di benessere è stato “frammentato” in una serie di temi che possono essere riconducibili ai seguenti settori:

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



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

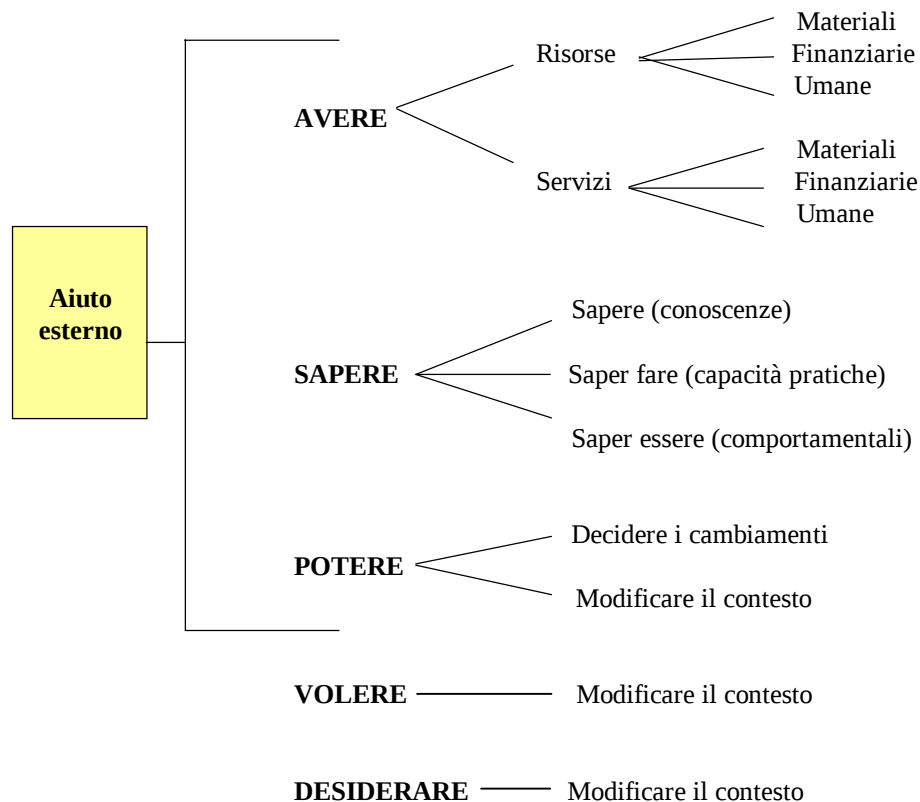
Inoltre ogni popolazione farà un proprio e specifico “cocktail a geometria variabile” degli elementi proposti.

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

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

1.3 L'aiuto progettuale:

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



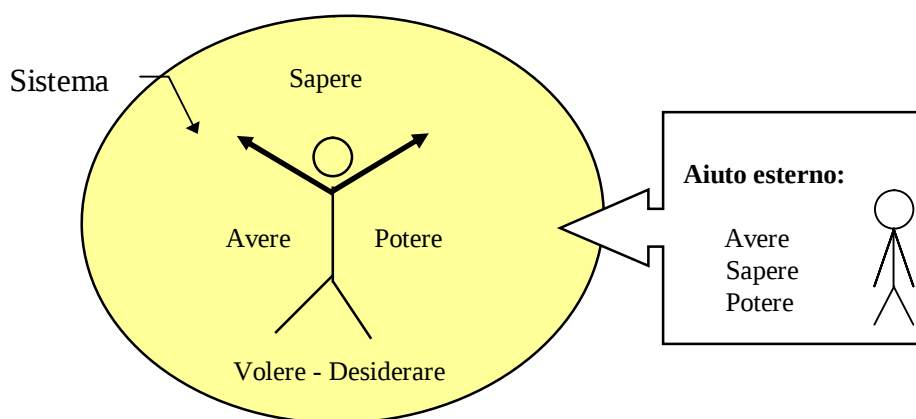
Vediamo adesso in dettaglio questi elementi:

- **Avere:** insieme di risorse e servizi (umani, finanziari e materiali) a disposizione degli abitanti di un determinato contesto.

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

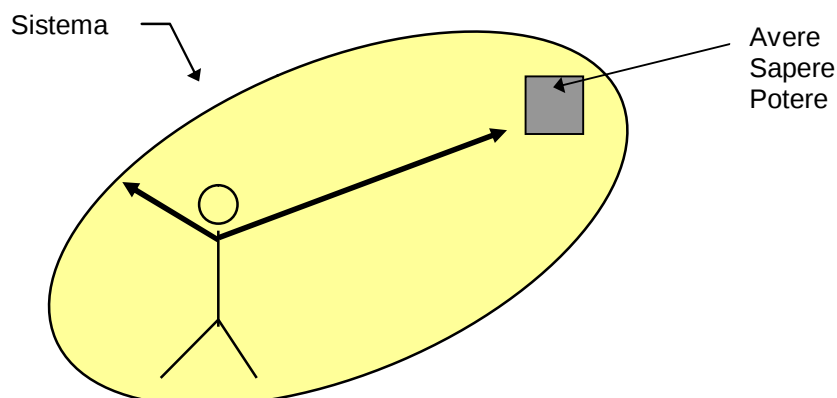
L’aiuto visto dall’analisi sistemica:

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



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

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



1.4 Progetto, programma e processo:

Progetto:

Apporto coordinato da parte di un *gruppo di attori*, durante un intervallo di *tempo*, durante il quale viene utilizzata una quantità definita di *risorse* che, convertite in *attività* attraverso un *metodo*, servono a raggiungere determinati *obiettivi* allo scopo di migliorare le condizioni di un Sistema determinato.

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

Un progetto *finisce* quando gli *obiettivi* sono stati raggiunti o il tempo e le risorse disponibili si sono esaurite. Quello che è auspicabile è che il processo innescato apporti un *flusso duraturo di benefici* al di là della durata del progetto.

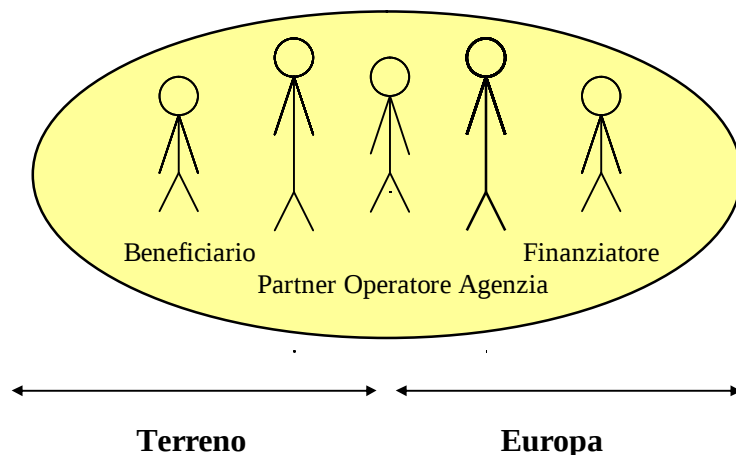
Programma:

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

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

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

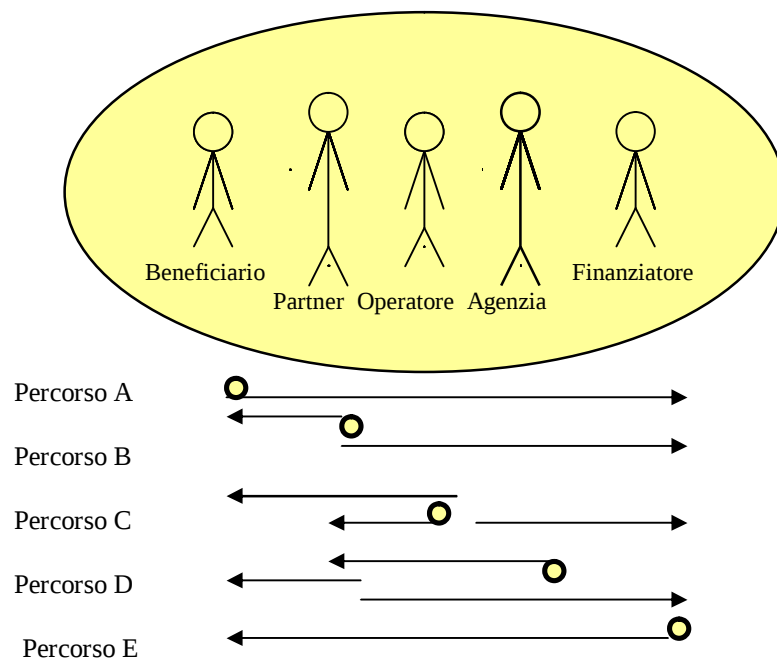
Gli attori:



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

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

Genesi di un progetto:



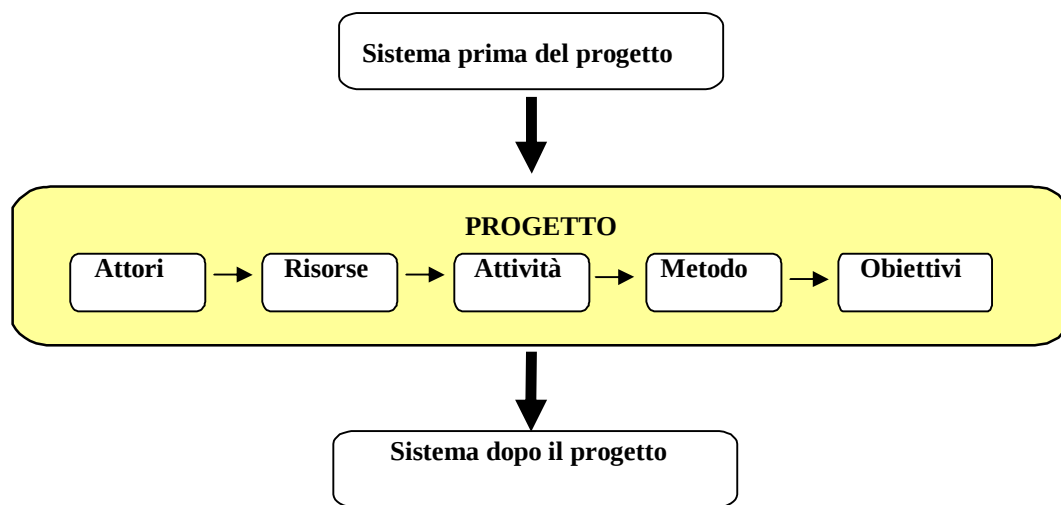
Sotto il diagramma degli attori vengono schematizzate le diverse possibilità di genesi di un progetto. Nel diagramma si osserva che, contrariamente a quanto si legge nella bibliografia progettuale, un progetto può nascere da uno qualunque degli attori. In effetti, lasciamo da parte quanto raccomandato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

- *Percorso A* - l'idea può (dovrebbe) partire da un *beneficiario* ed arrivare fino al finanziatore passando da tutti gli attori (chiaramente l'operatore non esiste ancora in questo caso).
- *Percorso B* - Può anche succedere che l'iniziativa parta dal *partner*, che prima va a definire la bozza di progetto presso il beneficiario; poi la procedura è simile alla precedente.
- *Percorso C* - Un *operatore* già attivo su un altro progetto definisce il progetto insieme ai beneficiari, cerca un partner e poi la procedura segue con Agenzia e finanziatore.

- *Percorso D* - l'Agenzia contatta un partner, costui definisce il progetto insieme ai beneficiari e poi la proposta passa dall'Agenzia ed al finanziatore.
- *Percorso E* - Un finanziatore definisce la sua programmazione indicativa in un paese e chiede all'Agenzia di eseguire un progetto. In questo caso la procedura è analoga al caso A però in senso inverso.

La “macchina progettuale” e i suoi effetti:

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



Abbiamo detto che la “macchina progetto” trasforma le *risorse* messe a disposizione degli *attori*, per un *tempo* determinato, in *attività* che, attraverso un *metodo*, raggiungeranno gli *obiettivi* previsti. Il Sistema quindi viene modificato (in parte) grazie all'introduzione all'interno del sistema di *risultati* che sono la materializzazione degli obiettivi teorici formulati nel documento del progetto.

1.5 Le diverse tipologie di progetti:

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

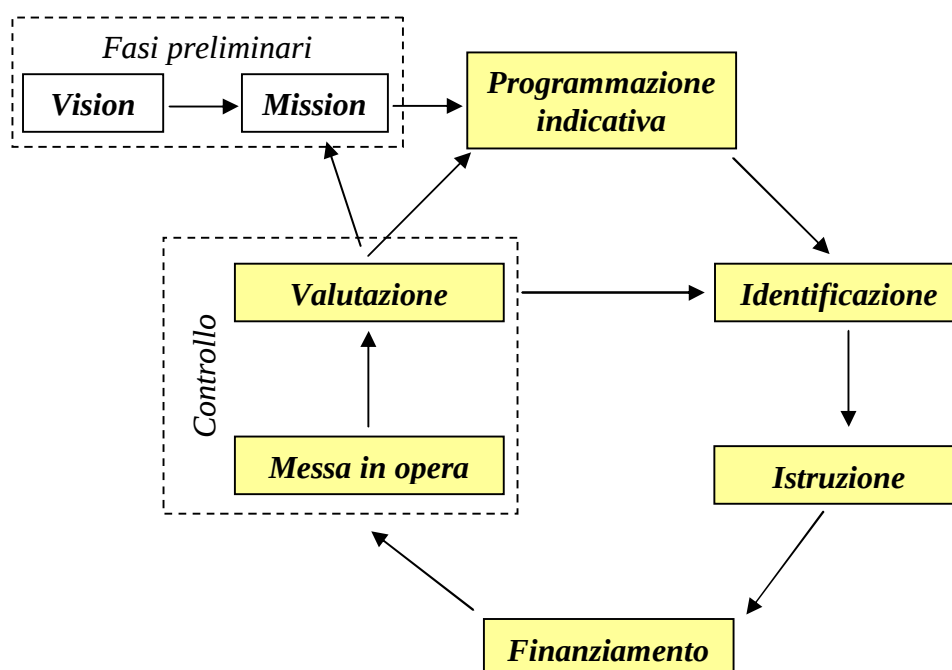
In seguito vengono schematizzati i diversi tipi di interventi di aiuto esterno ad un Sistema. Anche se gran parte di quanto descritto nel presente documento, può essere utilizzato in tutte le tipologie di aiuto, il documento è stato concepito principalmente in base all'analisi della tipologia *aiuto all'auto-sviluppo*.

Tipologia	Definizione	Esempio	Tempi
Prima emergenza	Intervento di aiuto esterno, laddove esiste una situazione pubblica pericolosa, davanti alla quale bisogna fornire i cosiddetti primi “ <u>aiuti umanitari</u> ” di urgenza	Fornitura di primi soccorsi	0-2 giorni
Emergenza	Intervento di aiuto esterno, laddove persiste la situazione pubblica pericolosa, davanti alla quale bisogna <u>consolidare l’assistenza umanitaria</u> coprendo il fabbisogno locale	Fornitura di assistenza medica	0-6 mesi
Post emergenza	Intervento di aiuto esterno, laddove la situazione pubblica pericolosa inizia a dissiparsi, e bisogna <u>garantire i servizi fino alla fase di riabilitazione</u>	Gestione provvisoria di un dispensario locale	6-12 mesi
Ricostruzione	Intervento di aiuto esterno atto a <u>ripristinare le condizioni di autonomia</u> vigenti in un sistema prima dell’avvenimento della situazione pubblica pericolosa	Ricostruzione di un dispensario locale	6 mesi 1 anno
Ricostruzione “plus”	Intervento di aiuto esterno atto a <u>migliorare</u> le condizioni di autonomia vigenti in un sistema prima dell’avvenimento della situazione pubblica pericolosa	Ricostruzione del dispensario in zona sicura	6 mesi 2 anni
Riparazioni comunitarie	Intervento di ricostruzione o sviluppo atto a <u>riparare il danno subito</u> da una popolazione a seguito di gravi violazioni dei diritti umani commesse dal proprio stato	Ricostruzione del dispensario in zona oppressa in passato dal governo locale	6 mesi 2 anni
Assistenza	Intervento di aiuto esterno atto a migliorare il sistema originale coprendo per un periodo di tempo alcuni bisogni con l’apporto di elementi esterni al sistema, il quale <u>non è in grado di procurarsi in maniera autonoma</u> né prima, né durante, né dopo l’intervento	Invio di un chirurgo specialistico al Sud	6 mesi 1 anno
Aiuto allo sviluppo	Intervento di aiuto esterno atto a migliorare il sistema originale coprendo alcuni bisogni attraverso l’apporto di elementi esterni al sistema. Transfert unidirezionale basato su un’idea di sviluppo pre-definita, fondata sul <u>concetto occidentale di benessere</u>	Ospedale Centrale	3-6 anni
Aiuto allo auto-sviluppo	Intervento di aiuto esterno atto a migliorare il sistema originale coprendo alcuni bisogni attraverso il transfert unidirezionale basato sulla <u>specificità locale</u> .	Sostegno alla medicina tradizionale locale	5-10 anni
Aiuto allo inter-sviluppo	Intervento di aiuto reciproco atto a migliorare 2 sistemi coprendo alcuni bisogni attraverso lo scambio di elementi fra sistemi. <u>Transfert bi-direzionale</u> con un’idea di sviluppo mediata fra gli attori dell’azione. Ponte culturale	Uso medicina tradizionale e quella classica sia al Nord che al Sud	5-10 anni e oltre
Disaster Risk Reduction	Intervento di aiuto esterno atto a <u>prevenire future crisi</u> al sistema dovuto ai fattori di vulnerabilità e/o <u>alla riduzione dei disastri</u> inevitabili e/o <u>facilitare un futuro aiuto umanitario</u> .	Rafforzare la struttura viaria per facilitare la fornitura degli aiuti sanitari	3-6 anni

2. Il ciclo del progetto:

Le fasi di un progetto:

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



Le fasi preliminari:

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

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

Fase 1 - Programmazione indicativa: riguarda le scelte che ogni singolo operatore dell'aiuto fa per definire la propria presenza tematico-territoriale nei PVS con i suoi progetti.

Fase 2 - Identificazione: in questa fase si prende in considerazione il percorso che va dall'analisi dei bisogni alla definizione degli obiettivi progettuali.

Fase 3 - Istruzione: in questa fase si prende in considerazione il percorso che va dagli obiettivi alla redazione del documento di progetto.

Fase 4 - Finanziamento: in questa fase si prende in considerazione il percorso che va dal documento di progetto al reperimento delle risorse necessarie.

Fase 5 - Messa in opera: in questa fase si prende in considerazione il percorso che va dalle risorse al raggiungimento degli obiettivi progettuali.

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

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

Analizziamo in dettaglio ciascuna delle fasi :

2.1 Programmazione indicativa:

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

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

La grande strategia:

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

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

All'interno della lettura della realtà fatta in precedenza, si tratta di ricavare le informazioni necessarie a livello internazionale-nazionale-regionale (nel contesto di appartenenza) atte a definire il proprio ruolo (*Mission*), al fine di avere un'incidenza regionale-nazionale-internazionale. Sostanzialmente si tratta di *definire il proprio mandato* specifico; attuare la

redazione dello statuto, delle carte programmatiche e di ogni documento di indirizzo filosofico-politico.

La strategia di teatro:

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

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

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

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

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

La strategia operativa:

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

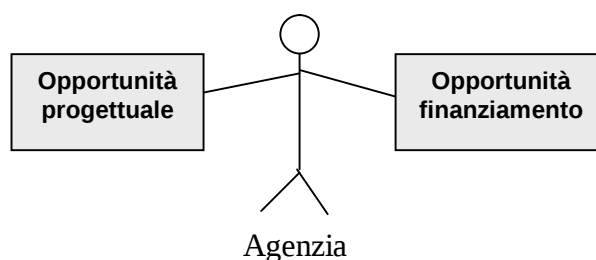
Fra le azioni abbiamo: scelta del partner adatto, definizione della strategia tematica e territoriale specifiche, scelta delle conseguenze dei fattori di oppressione da combattere prioritariamente, definizione degli obiettivi progettuali, definizione dei teatri di operazioni all'interno di un paese,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

2.2 Identificazione:

La pre-fattibilità:

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

Innanzitutto risulta importante chiarire che in funzione di un potenziale progetto, va identificato il potenziale finanziatore. In effetti il primo contatto col finanziatore lo si fa prima di aver redatto il documento di progetto. Tutto il processo che verrà visto a seguito e quindi tutte le altre fasi del ciclo progetto, vanno tarate in funzione delle possibilità economiche concrete e cioè della capacità di reperimento di risorse da parte dell'Agenzia. Questo significa che queste istituzioni, devono avere una rosa di potenziali finanziatori coi quali mantenere dei rapporti permanenti. Per ciascuno di loro si devono individuare: sensibilità tematico-territoriali, metodo e condizioni di finanziamento, quantitativi di finanziamenti erogabili. In funzione di queste componenti, il project-manager di un'Agenzia, *calibra gli interventi* mettendo a confronto: “*domanda progettuale*” e cioè il possibile progetto e “*offerta*” fatta dal mercato dei finanziatori. In effetti, un project-manager raccorda queste due realtà: un'opportunità progettuale con un'opportunità di finanziamento.



Nella realtà capita che un progetto parta e quindi vengano realizzate le fasi successive, solo a due condizioni: la prima è che la proposta sia coerente con quanto definito nella programmazione indicativa, la seconda che esista una possibilità di finanziamento più o meno certa. Solo allora scatta la fase di *Istruzione*.

I criteri tecnici:

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

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

I criteri politici:

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

I criteri economici:

I benefici economici che derivano da un progetto, in termini di risorse libere destinabili a coprire spese proprie dell'organizzazioni o progettualità micro-medio pre-finanziata o quote parti di progetti macro, possono condurre a un'organizzazione ad accettare una proposta progettuale che magari non risponde a criteri né tecnici né politici.

In definitiva possiamo affermare che un'Organizzazione d'aiuto deve valutare complessivamente una proposta progettuale all'interno dei tre criteri definiti sopra. Se la proposta presenta una compatibilità accettabile con i criteri sopraesposti, allora continuerà il Ciclo del progetto passando alla fase d'istruzione.

Nella pratica le tappe della fase d'identificazione di un progetto sono le seguenti:

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

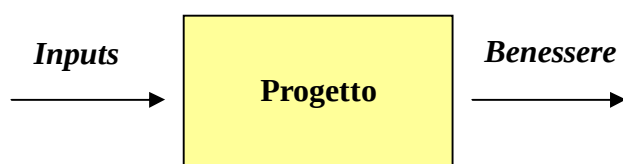
2.3 Istruzione:

Questa è la fase più complessa di tutto il Ciclo del progetto. In questa analisi rientrano una serie di variabili che verranno analizzate in dettaglio in seguito.

Vediamo adesso il rapporto fra Il *contesto* ed il *progetto* e le influenze reciproche fra questi due elementi.

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

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



Lo studio di fattibilità:

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

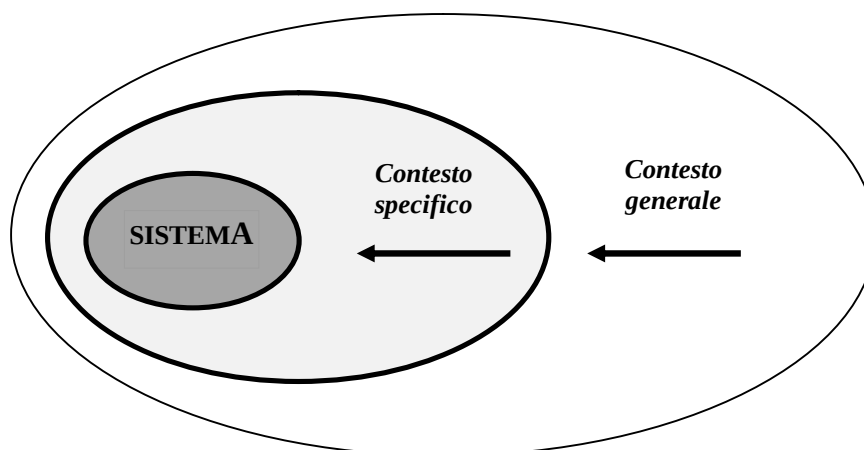
Le "5T" dell'analisi del contesto:

- **Tetto economico:** le potenzialità economiche su cui si conta condizioneranno la "potenza d'attacco" del progetto e quindi tutto l'analisi che verrà fatto.
- **Territorio:** sistema dove realizzare questo intervento in modo tale che abbia una maggiore ripercussione e diffusione nel resto del contesto.
- **Tema:** che possa riscuotere un interesse allargato fra la popolazione.
- **Tempo:** la dimensione temporale entro la quale si dovrà raggiungere l'obiettivo specifico

- **Target:** decidere il gruppo di persone beneficiarie che possano avere un'influenza sul resto dei beneficiari del sistema e del contesto in generale.

L'analisi di un contesto:

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



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

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

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

I dati secondari:

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

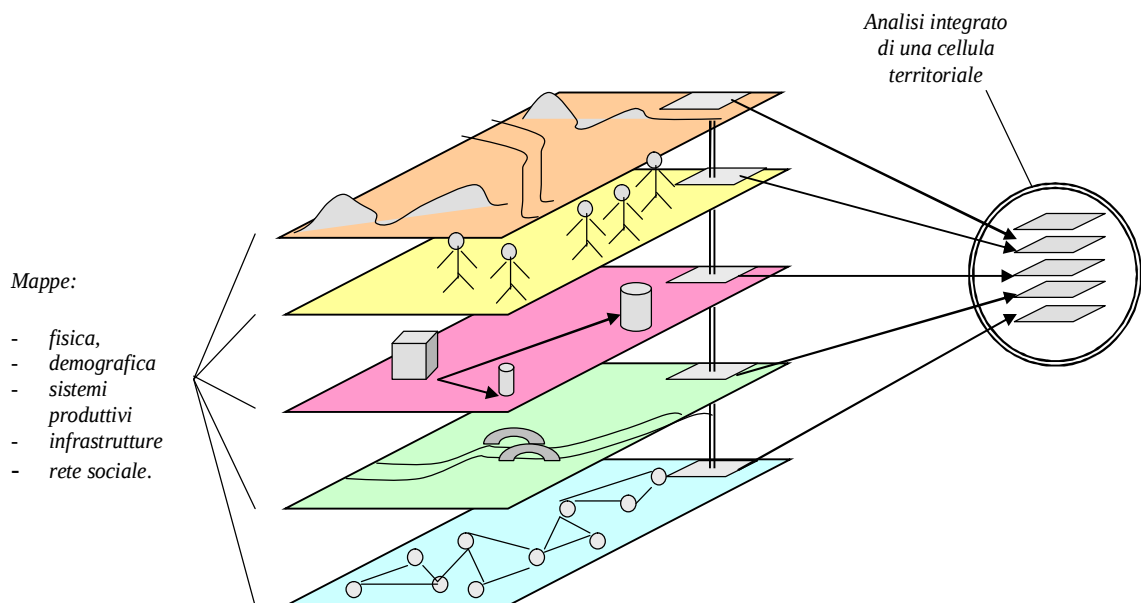
CARATTERISTICHE	DESCRIZIONE
FISICHE	<i>Rilievo, Clima, Idrografia, Suoli, Vegetazione. Carte topografiche e tematiche. Principali vincoli legati alla gestione agricola e all'allevamento, ecc.</i>
DEMOGRAFICHE	<i>Popolazione. Collocazione geografica. Ripartizione per età, per gruppi etnici, per clan, per religioni, per sesso. Fluttuazioni di popolazione nell'anno e durante gli anni, esodi e migrazioni, ecc.</i>
SOCIO-ECONOMICHE	<i>Fonti di reddito e salari. Disoccupazione. Prezzi dei principali prodotti agricoli e dei beni di prima necessità. Prospettive di cambiamento delle strutture e delle attività economiche. Analisi degli input e degli output nei possibili Sistemi. Punti nevralgici commerciali e di scambio, ecc.</i>
SISTEMI PRODUTTIVI	<i>Struttura della proprietà della terra. Culture. Loro ripartizione. Schede culturali. Censimento bestiame. Analisi dei diversi sistemi agricoli. Accesso e distribuzione delle risorse esistenti. Settori produttivi primario, secondario e terziario, ecc.</i>
INFRASTRUTTURE	<i>Vie e sistemi di comunicazione. Acqua. Tipo di costruzioni di case. Fogne e latrine. Elettricità. Telefono. Sistemi stradali. Ponti. Distanze dai diversi mercati, ecc.</i>
SERVIZI PUBBLICI	<i>Livelli d'insegnamento esistenti (primario, secondario e terziario). Tipologia e distribuzione geografica di centri di insegnamento. Formazione e divulgazione agricola. Istituti di ricerca, di sperimentazione. Sistemi di salute esistenti (tradizionale, classico, misto). Tipologia e distribuzione geografica di centri di Salute. Trasporti. Strutture per il tempo libero.</i>
ORGANIZZAZIONI CONTADINE ATTIVE NELLA ZONA	<i>Sindacati. Associazioni. Cooperative. Federazioni. Punti nevralgici di potere, ecc.</i>
DIRITTI UMANI FONDAMENTALI	<i>Vita, Sicurezza. Libertà. Conflitti in atto o latenti. Partecipazione politica. Libertà di espressione, Accesso ai seggi elettorali. Tipologia e struttura di governo, ecc.</i>
ISTITUZIONI ATTIVE NELLA ZONA	<i>Enti statali. Enti parastatali. Enti privati. ONG. Chiese. Mappatura degli interventi d'aiuto esistenti. Forze armate, ecc.</i>

La tecnica GIS:

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

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

La sovrapposizione delle mappe tematiche:



L'analisi di un “Sistema”:

Il Sistema, una realtà complessa:

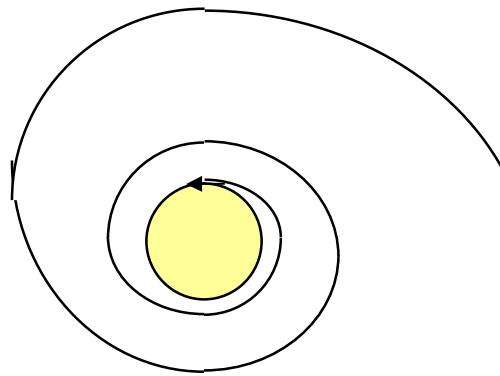
La conoscenza di un Sistema richiede moltissimo tempo, risorse e capacità di lettura. Capire le diverse componenti e i legami sottili esistenti fra di esse richiede un approccio a lungo termine che va oltre i limiti temporali imposti da un progetto. La non conoscenza di questa realtà è solitamente la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

Una volta che è stato individuato il *Sistema* e il *cerchio di beneficiari*, andando ad analizzare cosa capita al suo interno, ci renderemo conto che esistono una serie di problemi intrecciati fra

di loro. La complessità di un contesto può essere immaginata come un Sistema all'interno del quale si trovano una serie di tematiche o componenti inter-connesse fra di loro.

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

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



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

Il metodo SWOT:

Il metodo SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), nasce in ambiente manageriale negli anni '80. Viene utilizzato per fare degli analisi strategici aziendali. Si basa su una combinazione interessante fra il pensiero occidentale e quello orientale. In effetti la matrice di 2x2 ha due quadranti superiori che rappresentano il passato del sistema da analizzare (azienda, contesto, progetto, ecc). Questi quadranti rappresentano la logica classica di analisi di matrice occidentale, ossia un "bilancio" (positivo e negativo) del passato per proiettare il futuro.

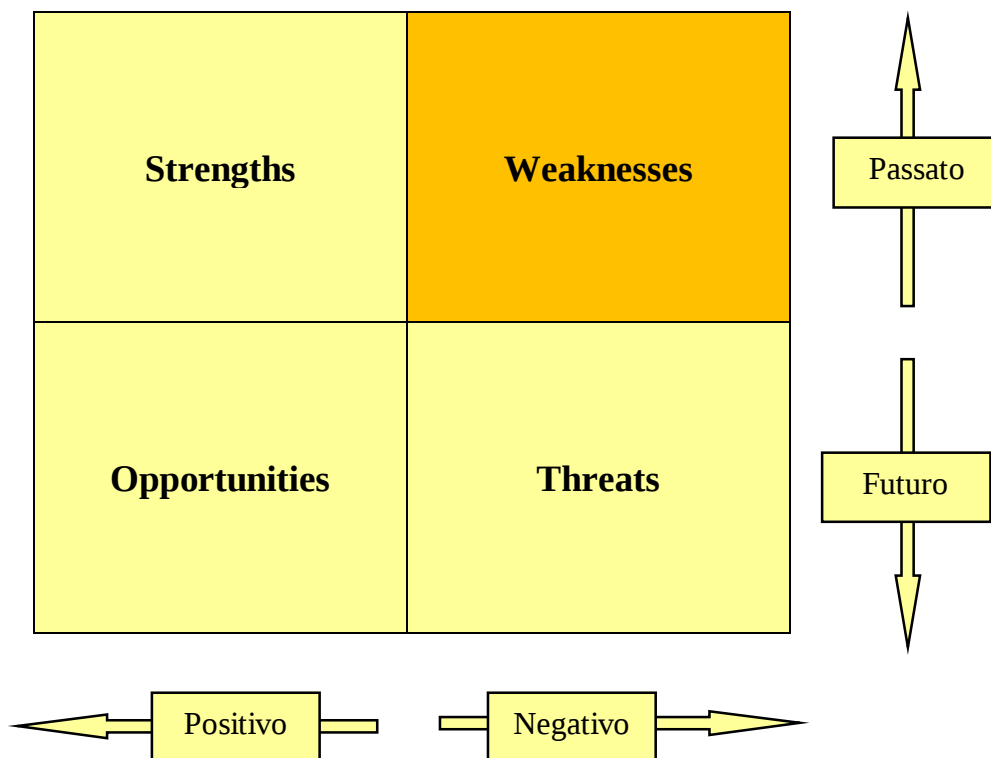
I due quadranti inferiori rappresentano il futuro del sistema in analisi e quindi le sue "potenzialità". Ecco il pensiero orientale. In effetti, in cinese rischio e opportunità se vengono rappresentati insieme con un solo ideogramma significa "crisi":

危机

WEI JI
Rischio Opportunità

Il simbolo “crisi” illustra che ogni rischio rappresenta una opportunità e viceversa ogni opportunità nasconde un rischio.

I due quadranti di sinistra rappresentano gli elementi positivi del passato e del futuro. I due quadranti di destra rappresentano gli elementi negativi del passato e del futuro.



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

Il “bisogno”:

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

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

Bisogni e progetti di sviluppo: alcuni quesiti di base

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

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

Lo stakeholders analysis:

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

Una prima osservazione da fare su questo strumento è che così come lo SWOT, può essere impiegato sia per l’analisi del contesto “in assenza di progetto”; ovverosia quando ancora non

è stata definita la strategia specifica tecnica; sia, come si vedrà avanti, per l'analisi dei rischi di un progetto una volta identificata la strategia specifica tecnica.

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

Le autorità locali:

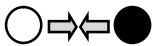
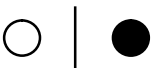
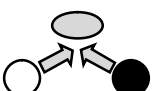
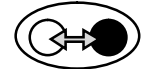
- Tecniche
- Amministrative
- Religiose
- Tradizionali

I gruppi di potere:

- Sociale: clan, tribù, etnia, sindacato, associazione, ecc.
- Politico: leader, partiti, intellettuali, ecc.
- Religioso: setta, religione, ecc.
- Economico: imprenditori, corporazioni, ecc.

La teoria delle cinque “C”:

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

Strategia “C”	Rappresentazione grafica	Descrizione della relazione	Esempio in natura	Quando applicarla?
Competizione		Conflitto fra le parti. Lotta nella quale uno cerca il vantaggio sull'altro	Gorilla: lotta per essere il capobranco	Uno è più forte dell'altro e la lotta è necessaria alla sopravvivenza
Coabitazione		Equilibrio. Reciproco controllo. Non c'è lotta né interferenza	Zebra e giraffa: quando bevono dalla stessa fonte	Potere simile. Ciascuno può vivere senza l'altro
Coordinamento		Informazione reciproca e mantenimento delle posizioni	Leone: caccia in gruppo per aumentarne l'efficacia	Ognuno può sopravvivere senza l'altro ma creare una nuova entità conviene.
Cooperazione		Avvicinamento. Modifiche in entrambe le direzioni. Negoziazione.	Squalo e remora (commensalismo) Uccello e rinoceronte (mutualismo)	Uno necessita dell'altro per sopravvivere.
Complementarità		Integrazione. Fusione. Ognuno pensa al beneficio comune prima del proprio.	Formiche: ognuno lavora per il benessere comune	Appartenere a una entità comune è necessaria alla sopravvivenza

Il Partner:

La scelta del partner:

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

Esperienze storiche di soggetti Partner:

Anni '60 i partner erano la *Chiesa o lo Stato*.

Anni '70 i partner erano lo *Stato o le Associazioni locali*.

Anni '80 i partner erano lo *Stato o le ONG locali*.

Anni '90 i partner erano lo *Stato centrale-decentrato o le Associazioni di base*

Obiettivi del partenariato:

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

Tipologie di partenariato:

Se lo si considera una "*risorsa*" operativamente avrà il compito della messa in opera di parte o di tutto il progetto. Si tratta di un partner tattico in quanto semplice realizzatore di attività. Se invece viene inteso come una "*metodologia*", allora il partner locale sarà il soggetto locale incaricato di creare o rafforzare i corpi sociali locali che sono il germe di un cambiamento a lungo termine della sua società locale. Infine se il partner è un "*obiettivo*", il partner locale sarà l'alleato strategico locale e rappresenterà esso stesso un corpo sociale locale e quindi in questo caso, il partner può essere anche inteso come un beneficiario diretto delle nostre azioni.

Il metodo MARP:

Uno dei metodi più innovativi che serve per l'analisi del contesto è il MARP (Metodo Accelerato di Ricerca Partecipativa) o RRA (Rapid Rural Appraisal). Il metodo, nato negli anni '80 in ambienti anglo-sassone, propone:

Dal punto di vista *metodologico*:

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

Dal punto di vista degli *strumenti* :

- Revisione dei dati secondari: tutta la documentazione di base disponibile
- Intervista semi-strutturata
- I diagrammi: che possono servire a comunicare meglio
- Le carte: con una visione “aerea” che descrive la composizione del villaggio
- I transects: con una visione di “taglio” che descrive la morfologia del villaggio
- I calendari: che descrivono le colture, le stagioni, i prezzi, la mano d’opera, ecc
- Il profilo storico: che tratta il racconto della storia del villaggio
- Il diagramma di Venn: che descrive le organizzazioni esistenti e i rapporti sociali
- Le classificazioni preferenziali: per scegliere fra varie alternative
- Le classificazione: della popolazioni secondo il livello di “ricchezza”
- Altre tecniche: quantificazione, giochi, parabole, citazioni, foto, ecc

Dal punto dell’*Organizzazione e della gestione* :

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

Il metodo RAF:

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

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

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

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

Il metodo può quindi riassumersi come segue:

- 1 - Diagnosi dei problemi
- 2 - Definizione di una ipotesi di strategia
- 3 - Attuazione della tattica
- 4 - Verifica dell'ipotesi di strategia
- 5 - Valutazione dei risultati e degli scarti
- 6 - Retroazioni e riorientamento del progetto
- 7 - Conferma della strategia e prosecuzione dell'azione o nuova diagnosi e quindi nuovo ciclo.

La strategia:

Si tratta del concatenamento logico degli obiettivi. Un progetto ha tre livelli di obiettivi: gli obiettivi generali, gli obiettivi specifici e i risultati. Il concatenamento logico di questi tre livelli rappresenta la strategia di un progetto.

La tattica:

L'impianto tattico riguarda l'impiego delle risorse nella realizzazione delle attività attraverso un metodo.

La tattica deve essere una deduzione della strategia e quindi è quest'ultima che deve governare la prima. Ciononostante, si può anche pensare a una "tattica esplorativa" propedeutica alla definizione della strategia.

Applicando questi concetti alle tecniche viste in precedenza, possiamo affermare che il metodo MARP all'interno di una visione anglo-sassone vede prima la strategia e dopo la tattica. Il metodo RAF invece vede prima la tattica della strategia.

Questi due sistemi di progettazione possono essere abbinati in funzione della tematica e del tipo di contesto. In effetti se parliamo di contesti "stabili" e di "sviluppo" è possibile avere più tempo e definire la strategia utilizzando la MARP negli studi di fattibilità. Se si tratta invece di progetti in contesti "instabili" o di emergenza dove la velocità di risposta deve essere maggiore, possiamo pensare alla RAF come primo approccio per "conoscere" il contesto facendo un "investimento tattico" a seguito del quale verrà fatto un investimento maggiore con una strategia definita in funzione dell'esito della tattica.

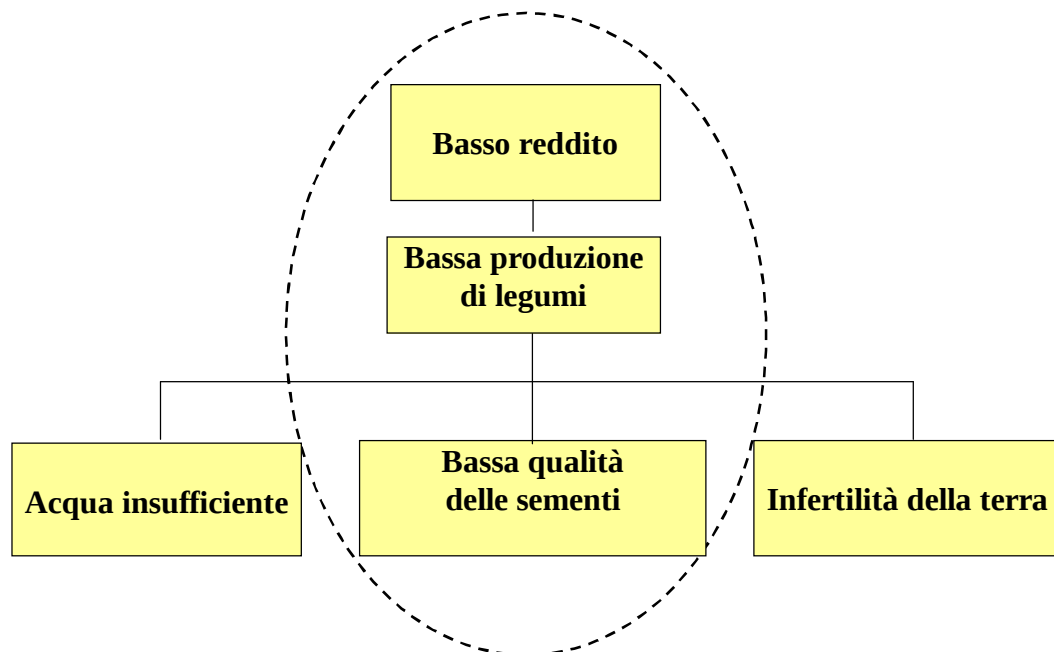
Il metodo ZOPP:

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

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

L'albero dei problemi:

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



Nel diagramma si osservano i diversi livelli progettuali che verranno analizzati più tardi. E' interessante soffermarsi su un punto. Se si analizza il problema della "*Bassa produzione di legumi*" costituito da tre cause: una legata all'*acqua*, una legata ai *sementi* ed una legata alle *terra*. Una possibile strategia progettuale, potrebbe trattare il problema delle sementi (zona tratteggiata), che se verrà scelta sarà chiamata strategia "in" mentre quelle lasciate "fuori" dal

cerchio verranno chiamate strategie “out”. Il diagramma ci dice però che se non verranno trattate le problematiche dell’acqua e della terra, il problema non verrà risolto completamente. Per la precisione, in termini generali ed andando oltre il caso in analisi, si può dire che un progetto raggiungerà l’obiettivo specifico in maggior o minor grado in funzione di quanto, questa componente trattata dal progetto, “*partecipa ad originare l’effetto*” e quindi ad “*impattare*” ad un livello superiore. Va ricordata poi la teoria di Pareto la quale sostiene che il 20% delle cause provocano l’80% degli effetti.

Le soluzioni assenti:

Nella formulazione dell’albero dei problemi bisognerà evitare l’utilizzo di quelle parole che possono nascondere in sé la soluzione del problema. Alcune parole possono essere “spia” di queste situazioni: pochi, mancanza, assenza, carenza, ecc. In effetti, queste parole stanno fornendo la soluzione perché la proposta consisterà nella realizzazione di quello che verrà scritto dopo queste parole, rischiando di forzare l’intervento. Se, ad esempio, un contadino dice che non c’è acqua a causa dell’“assenza di pozzi”, non vuol dire che si debbano fare dei pozzi per avere dell’acqua. Magari basterà una canalizzazione o una raccolta piovana. Ne risulta quindi che è utile integrare la “logica laterale” a quella “lineare” per trovare soluzioni.

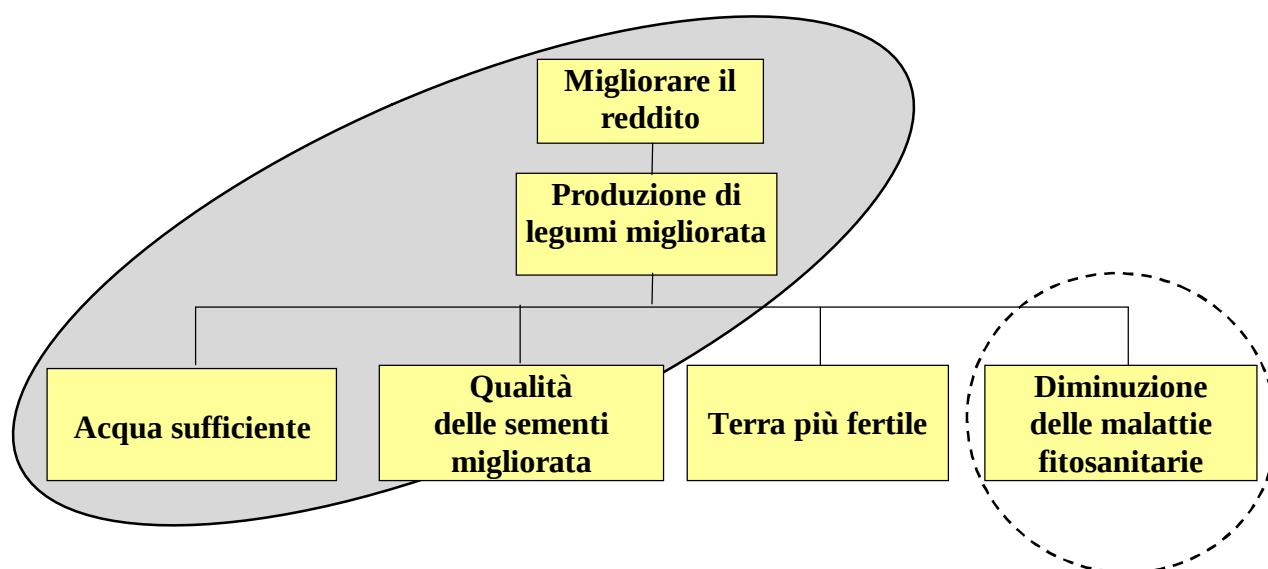
L’albero degli obiettivi:

Una volta definito l’albero dei problemi, in una seconda fase, si elabora in modo speculare *l’albero degli obiettivi* traducendo in positivo il contenuto di ciascuno dei foglietti dell’albero dei problemi. Bisogna rispettare il contenuto dei foglietti limitandosi solo a convertire in positivo quanto scritto in negativo. Bisognerà fare particolare attenzione a rispettare la parola del foglietto che “sintetizza” il fenomeno. Nell’esempio: reddito, legumi, acqua, sementi e terra.



La clausurizzazione integrativa:

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



La definizione della strategia tecnica specifica:

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

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

La definizione della tattica:

Una volta definita la strategia bisognerà definire le attività idonee per poter incidere sulla strategia. Fra i criteri che vengono solitamente impiegati per decidere il tipo di attività ci sono:

- La sua effettiva capacità d’impattare sulla strategia (efficacia)
- I suoi costi (efficienza)
- La capacità d’appropriazione da parte dei beneficiari (ownership)
- L’opportunità di realizzare quel tipo di attività (pertinenza)

La tecnica del “targeting”:

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

- **Target:** soggetti coinvolti nelle attività del progetto e che posso anche produrre e/o beneficiare dei risultati.
- **Beneficiari diretti:** soggetti che, grazie alla relazione esistente con il target, vengono raggiunti dal risultato e/o dall’obiettivo specifico.
- **Beneficiari indiretti:** soggetti che, grazie alla relazione esistente con i beneficiari diretti, vengono raggiunti indirettamente dall’obiettivo specifico e/o direttamente dall’obiettivo generale.
- **Non beneficiari:** soggetti che abitano lo stesso contesto specifico e che pur avendo le stesse problematiche dei beneficiari, non appartengono a nessuna delle categorie precedenti.
- **Parti lese:** soggetti che abitano lo stesso contesto specifico e che possono essere danneggiati dall’azione progettuale.

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

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

La “ratio” della targetizzazione:

La ratio della targetizzazione rappresenta le relazioni numeriche che intercorrono da una parte fra il *target* e i *beneficiari diretti* e dall’altra fra i *beneficiari diretti* e i *beneficiari indiretti*. Risulta evidente che queste due “ratio” o moltiplicatori sono importantissimi. In effetti quanto più alti sono queste *ratio*, tanto più il pensiero strategico alla base è maggiore e quindi l’efficienza progettuale aumenta. In effetti, formare un presidente di una cooperativa (*target*)

perché abbia una ricaduta su 100 membri della cooperativa (*beneficiari diretti*) i quali, ciascuno di loro a loro volta possa diffondere gli insegnamenti presso i 10 vicini (*beneficiari indiretti*), ci porta ad un totale di 1000 beneficiari indiretti partendo da un solo membro che riceverà l'azione di formazione. Le *ratio* sono rispettivamente 1-100 e 1-10. Va da sé che per formulare delle *ratio* efficienti bisogna conoscere bene il contesto. In effetti, un finanziatore attento può capire le reali conoscenze e capacità strategiche del soggetto proponente di un progetto a partire dalla definizione quantitativa e qualitativa dei beneficiari, dal tipo di targetizzazione adottata e dalle *ratio* impiegate.

La terminologia progettuale:

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

La terminologia utilizzata nella costruzione del quadro logico

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

Va sottolineato il fatto che fra tutti i quattro livelli l'obiettivo specifico è il più importante. Quello che va raggiunto all'interno dell'arco temporale del progetto. In effetti, è questo il "perno" del progetto attorno al quale gira l'iniziativa. Un progetto va considerato fallimentare se non incide in modo efficace su questo livello, anche se la tattica è stata realizzata in modo efficace. Ovviamente nella valutazione del progetto bisogna misurare l'impatto di questo

obiettivo sull'obiettivo generale ma questo è meno importante perché lo potrebbe fare a lungo termine. Va ricordato infine che la durata di un progetto dipende dall'orizzonte temporale necessario a raggiungere l'obiettivo specifico e che questo deve anche coincidere con la durata totale del cronogramma generale del progetto.

Il metodo del quadro logico:

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

Si tratta, come esemplificato sotto, di una matrice composta da 5 colonne e 5 righe che sintetizzano efficacemente l'intervento progettuale.

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

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

La logica verticale:

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

Nella prima colonna vengono definiti i *quattro livelli progettuali*. Nell'esempio è stata impiegata la terminologia più diffusa oggi in Europa ed è quella proposta dalla Unione

Europea. Nella seconda colonna viene riportata la *logica progettuale* o *strategia specifica* del caso in studio.

Il metodo delle parole chiavi:

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

I cinque elementi di un livello progettuale:

Il metodo ZOPP ci offre una serie di parole concatenate logicamente che abbiamo chiamato la "strategia tecnica specifica" del progetto. Per poter compilare correttamente la seconda colonna del quadro logico bisognerà costruire delle frasi andando a completare queste parole che rappresentano il "cosa" migliorare, di altre 4 componenti. Vediamo:

- Cosa?

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

- Chi?

si tratta di definire il *Target* e cioè il *tipo* di beneficiario specifico (uomo, donna, bambino, ecc), le *classificazioni possibili* (profugo, contadino, emigrato, ecc) e la *quantità* di beneficiari

- Dove?

luogo preciso dove dovrà essere raggiunto l'obiettivo

-Quanto?

definizione *quantitativa* del tipo di obiettivo da raggiungere (quanto del miglioramento qualitativo si intende raggiungere)

- Quando?

descrizione dello *spazio temporale* entro il quale l'obiettivo deve essere raggiunto

Esempio: Avere 100 bambini vaccinati contro la polio entro l'anno 2000 nel villaggio X

La "triangolazione ascendente":

I cinque elementi descritti sopra devono "crescere" man mano si sale nella seconda colonna o logica verticale. Ad esempio, se prendiamo la dimensione geografica a livello delle attività si farà un'attività che avrà come risultato una dimensione geografica maggiore, un obiettivo specifico ancora maggiore e così via. Se prendiamo i beneficiari, abbiamo visto che un progetto

ben strutturato dovrebbe colpire un numero sempre crescente di soggetti se consideriamo il percorso attività, risultato, obiettivo specifico, obiettivo generale. Si può quindi immaginare nella seconda colonna una specie di triangolo isoscele rovesciato con un vertice nelle attività e uno dei lati nell'obiettivo generale. L'idea è che man mano si sale nella logica verticale, la distanza fra i lati del triangolo aumenta e quindi la "triangolazione ascendente" rappresenta l'aumento dei parametri man mano si sale.

Le parole trappola:

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

Quattro o cinque livelli logici?

Oltre ai quattro livelli logici finora analizzati, a volte vengono anche richiesti i "Mandatory results" o "Outcomes" o "Effetti diretti". In buona sostanza, si tratta di definire i benefici derivati dai "Prodotti-Risultati-Outputs" del progetto.

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

Esempio: se una agenzia dice che i progetti presentati al finanziatore **non sono stati approvati** a causa della scarsa **qualità** degli stessi. E questo è dovuto al fatto che i propri tecnici non hanno una buona **capacità** di progettazione. Traducendo in positivo (albero degli obiettivi) questa logica dovrei: aumentare il numero di progetti **approvati** (Obiettivo generale), migliorando la loro **qualità** (Obiettivo specifico), migliorando le **capacità** dei tecnici (Mandatory results). Dovrei quindi rendere conto dell'effettiva incidenza (efficacia) sul Mandatory results grazie ai risultati da ottenere e delle attività da realizzare. A poco serve che io abbia realizzato 100 **corsi** (Attività) e abbia 200 persone **formate** (Risultato), se questa formazione non si traduce in un miglioramento concreto delle **capacità** dei tecnici (Mandatory

results). In altre parole, la mia tattica non incide sulla strategia proposta e quindi il mio progetto è da considerarsi fallito perché tattiche e strategia sono "sganciate" fra di loro.

Nel Logframe riscontriamo però solo quattro livelli logici. Questo non ci esime dal descrivere i cinque livelli nel testo ed essere chiaro sia nella descrizione della problematica che nella risposta strategica-tattica. Un altro modo per "inserire" un livello aggiuntivo nel Logframe a quattro livelli è quello di raggruppare i "Risultati" secondo il "Mandatory results" al quale contribuiscono. Questo lo si può fare direttamente nel livello dei Risultati menzionando sia i Mandatory results, sia i Risultati.

La logica orizzontale:

Nella terza colonna ci sono gli *IOV* ossia gli *indicatori obiettivamente verificabili* (per maggiore dettaglio si veda il capitolo valutazione) e cioè i parametri per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi. A proposito delle colonne 2 e 3 bisogna citare il fatto che, alcune bibliografie propongono l'utilizzo di queste due colonne nel modo seguente: nella seconda colonna vengono elencati gli obiettivi in modo qualitativo e nella terza colonna vengono descritti gli indicatori che illustrano i parametri quantitativi del cambiamento del fenomeno da misurare.

Esempio:

- Risultato: migliorare la raccolta differenziata
- IOV: almeno il 50% dei rifiuti vengono deposti nei contenitori specifici

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

Esempio:

- Risultato: avere 100 bambini vaccinati
- IOV: numero di bambini vaccinati

La prima delle due scuole è particolarmente indicata per la tipologia di progetti dove vengono misurati atteggiamenti e comportamenti, temi tipici dei progetti sociali dove non è sempre facile misurare direttamente l'evoluzione del fenomeno.

Nella quarta colonna vengono riportate le *fonti di verifica* degli indicatori elencati nella terza colonna.

Nella quinta colonna vengono riportate le *Ipotesi* e cioè gli eventi collegabili a quanto riportato sullo stesso livello nella logica verticale (seconda colonna), e che possono condizionare positivamente o negativamente il raggiungimento di quanto riportato a un livello superiore della logica verticale. Si tratta di fattori esterni positivi e negativi "*fuori dalla portata del nostro progetto*". Infine, nella stessa quinta colonna in basso vanno segnalate le *condizioni di base* per garantire l'esecuzione del progetto. Questa casella va trattata entro quanto riportato sulle ipotesi. L'unica differenza è che queste condizioni devono verificarsi "prima" dell'inizio del progetto, mentre le ipotesi "durante". In alcuni casi, al rigo "attività" gli indicatori e le

fonti di verifica possono essere le risorse ed i costi rispettivamente. Esiste però la possibilità di individuare altri indicatori per monitorare il grado di raggiungimento di una attività e l'andamento del budget.

La logica “zig-zag”:

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

L'analisi delle ipotesi:

Nella definizione della quinta colonna del quadro logico, ossia i rischi (fattori negativi) e le misure di accompagnamento (fattori positivi) legati ai contenuti della seconda colonna, è possibile applicare una serie di tecniche quali lo ZOPP, lo SWOT applicata al progetto, le mappe mentali e lo stakeholders analisi. Vediamo in seguito una descrizione di queste tecniche.

Lo ZOPP:

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

Lo SWOT - progetto:

Così come visto in precedenza, lo SWOT può essere utilizzato per analizzare il progetto. Il criterio è lo stesso descritto precedentemente con una leggera differenza. Si metteranno nei quadranti superiori i punti positivi e negativi del progetto (non c'è passato qui). I quadranti inferiori restano uguali.

Una volta compilati i quattro quadranti si possono definire le “*SWOT strategies*” che nascono dall'incrocio fra i quattro quadranti.

Da queste “*SWOT strategies*” nascono sia le “ipotesi” che i diversi accorgimenti da fare per far fronte alle difficoltà che in futuro può incontrare il progetto.

Le mappe mentali:

Nella definizione delle ipotesi, abbiamo visto delle tecniche utili per predire scenari già avvenuti in passato. Se è relativamente facile prevedere il prevedibile, conoscendo bene il contesto, non è così facile prevedere l'imprevedibile. Siamo nel terreno affascinante e poco esplorato della

realizzazione degli “scenari.” In effetti, gli scenari possono essere semplici da ipotizzare se basati su fatti ricorrenti accaduti nel passato e che quindi hanno una “probabilità” di ripetizioni in futuro. Si veda ad esempio le guerre civili croniche in un paese, gli uragani in certe zone ecc. Ma siamo nel buio assoluto se pensiamo invece a fenomeni che si producono in futuro e che non hanno un precedente nel passato. Va da sé quanto sia pericoloso e azzardato progettare in contesti che non si conoscono bene. In questi casi si fa fatica a prevedere persino le cose prevedibili.

Un metodo utile per costruire scenari sono le “mappe mentali” che partono da un nodo centrale il quale, attraverso l’uso della tecnica dei “brainstroming”, vengono derivate le ramificazioni di diversi livelli. Associando i nodi dei differenti livelli possono apparire scenari ancora non verificati.

Un software utile a questo proposito è il Freemind, reperibile al sito indicato nella sitografia.

Lo stakeholders analysis-progetto:

Uno stakeholder è qualsiasi individuo, comunità, gruppo o organizzazione con un interesse nel risultato di un programma, sia perché questi lo tocchi positivamente o negativamente, sia perché può essere in grado di influenzare l’attività positivamente o negativamente (sia perché l’azione può avere conseguenze su di lui, sia perché lui potrebbe avere una influenza sull’azione).

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

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

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

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

1. definizione del problema su cui agire
2. definizione dell’ipotesi di strategia tecnica specifica
3. individuazione dei gruppi portatori di interessi
4. analisi della posizione degli attori in relazione al problema
5. analisi dell’influenza di ciascuno degli attori sul progetto
6. analisi dell’influenza del progetto sugli attori
7. analisi delle dinamiche fra attori che il progetto provocherà (si veda l’applicazione della “teoria delle 5C” vista sopra)

8. definizione delle azioni da intraprendere in funzione dei punti visti sopra (fare accordi, fare alleanze tattiche, visite di cortesie, azioni di contegno, azioni di neutralizzazione, promozione di azioni da parte di altri attori, ecc).

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

Attore	Posizione rispetto al problema	Posizione rispetto alla strategia	Influenza del progetto sull'attore	Influenza dell'attore sul progetto	Azione da intraprendere
Attore 1					
Attore 2					
Attore...					

Gli accordi:

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

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

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

Accordi politici:

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

Gli “*Accordi di tutela*”: se le autorità locali non sono coinvolte direttamente nell’esecuzione del progetto, esiste un altro tipo d’accordo che coinvolge le autorità locali, che agiscono come partner di “*tutela*” .

Dal punto di vista *tematico*, normalmente, il governo locale possiede un Ministero, una Direzione od un Dipartimento che dovrebbero sovrintendere alle attività che si intendono realizzare con il progetto. Queste attività dovrebbero essere in sintonia con il piano di sviluppo tematico dell'ente di tutela.

Allo stesso modo dal punto di vista *territoriale*, la struttura amministrativa del governo locale è composta da un Presidente, un Governatore, un Prefetto, un Sindaco, ecc. con diritto di sovrintendere le attività progettuali realizzate entro la propria giurisdizione.

In questo senso, l'Agenzia, sia quella locale che quella straniera, ricevono quello che viene chiamato "*gradimento*" e cioè il placet delle autorità locali per lavorare su quel tema o in quel territorio.

Accordi tecnici:

Si tratta di accordi firmati dai Presidenti delle istituzioni o dai Direttori generali o dal responsabile del settore progetti delle istituzioni. Il contenuto di questi accordi è sostanzialmente il chi-fa-cosa-come, ecc nell'esecuzione di un determinato progetto.

L'algoritmo del fattore esterno:

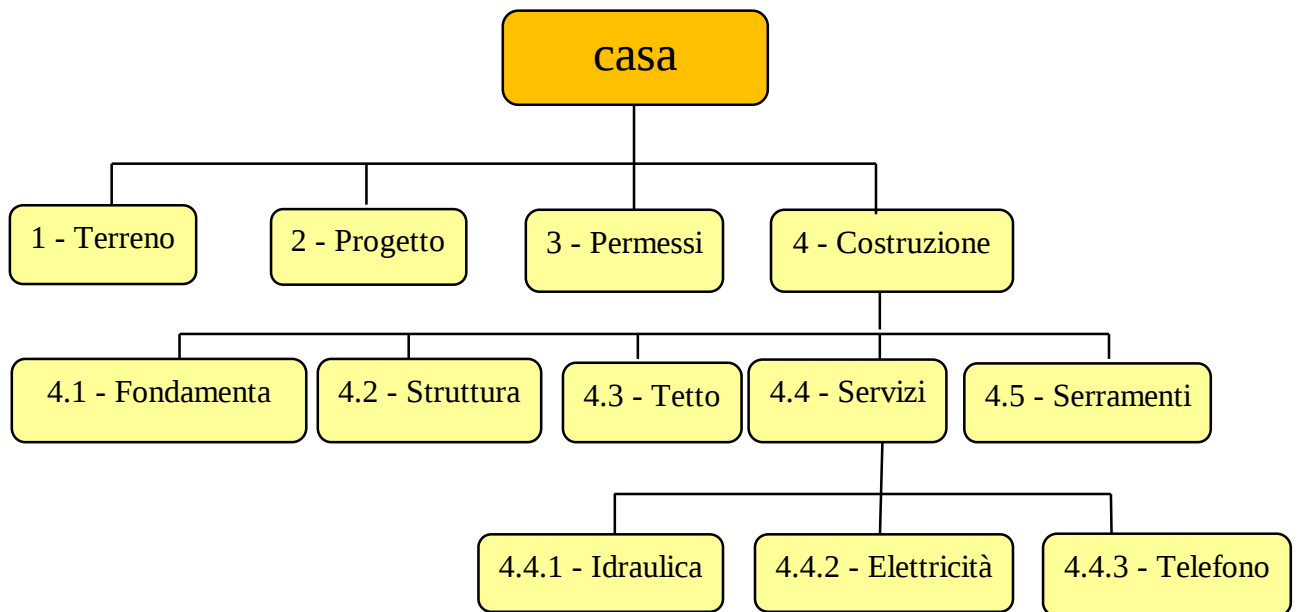
Esiste il cosiddetto "algoritmo" dell'ipotesi per trattare ciascuno di questi fattori distinguendo fra coloro che porteranno ad adattare il progetto (seconda colonna) per fare fronte ai rischi, coloro che resteranno come ipotesi nella quinta colonna e coloro che possono rappresentare le ipotesi dette "fatali", ossia quei fattori esterni negativi che potrebbero mettere in serio pericolo il progetto e che potrebbe portare, in fase di istruzione, all'abbandono della strategia proposta.

L'interazione fra la quinta e la seconda colonna:

Esiste una inter-attività fra la quinta e la seconda colonna del quadro logico dato che i rischi potranno generare dei piccoli "piani B" per far fronte a questi rischi. Quello che viene chiamato "adattabilità" del progetto. Questi piccoli "piani B" genereranno nuove attività o obiettivi, in funzione del livello progettuale al quale appaiono i rischi. Questo significa che al progetto originale possono essere aggiunti dei "cluster" progettuali nuovi e quindi il costo del progetto ovviamente aumenta. Di conseguenza scende l'efficienza ma cresce la probabilità di efficacia.

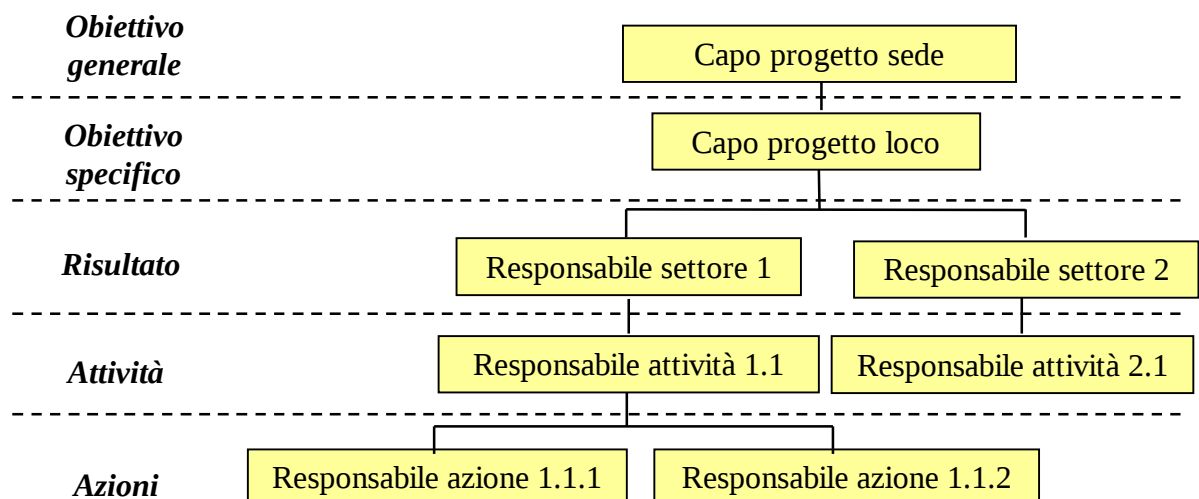
Il metodo WBS:

Il metodo Work Breakdown Structure, serve a scomporre un'attività nelle sue singole componenti (azioni). Vediamo nel grafico seguente come un'attività "casa" possa essere scomposta nelle singole azioni. E' necessario passare da qui per poter fare sia un budget che un cronogramma. Ad ogni azione viene dato un codice che dipende dal livello della struttura in cui si trova.



Il metodo OBS:

A partire del WBS si può costruire, ad esempio utilizzando il programma Visio della Microsoft, un Organigramma per definire le sfere di responsabilità esecutive in un progetto.



Abbiamo definito come responsabilità dell'Organizzazione il raggiungimento dell'obiettivo generale. In fatti si tratta di un obiettivo a lungo termine che va al di là del singolo progetto e quindi è un obiettivo ottenuto con un programma. Invece è di responsabilità del Capo progetto in loco il raggiungimento dell'obiettivo specifico del progetto.

Il cronogramma:

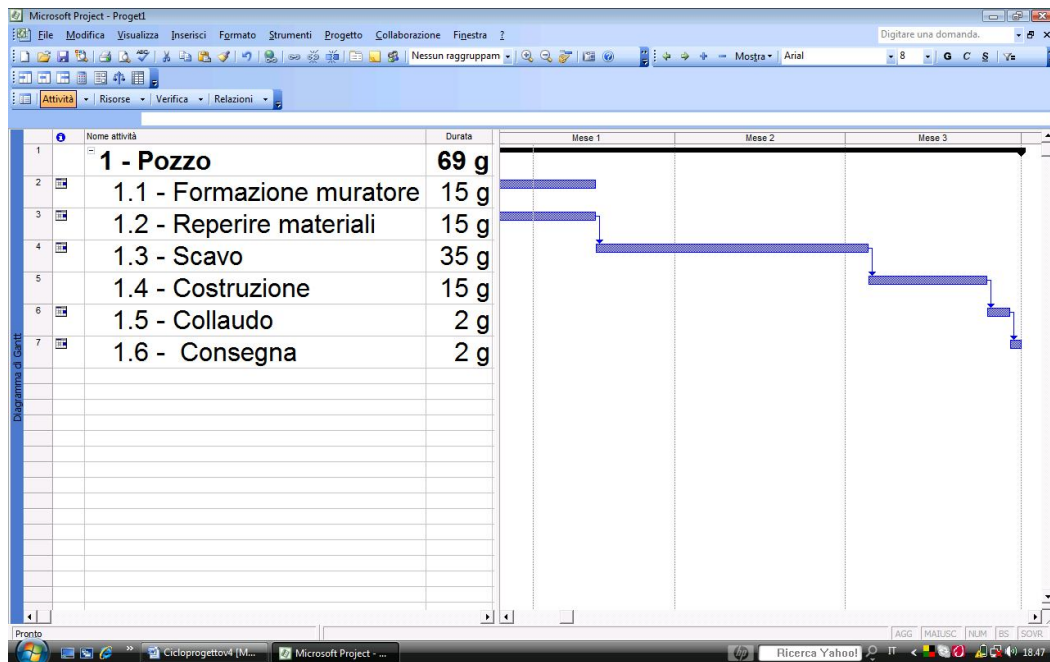
Una volta definite le attività e le azioni del progetto, queste vanno organizzate all'interno di un diagramma di GANTT o cronogramma.

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

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

Di solito in un documento di progetto viene riportato un cronogramma “generale” la cui larghezza totale rappresenta la durata dell'intero progetto (qualche anno) mentre i moduli utilizzati nel calendario possono variare da uno a tre mesi. A partire da questo cronogramma generale possono essere realizzati, in fase di messa in opera, dei calendari specifici con larghezza e moduli adattati al periodo in analisi.

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



Le metodologie:

Esistono due tipi di metodologie: una generale e una specifica.

Metodologia generale:

La metodologia generale tratta il *modo con il quale l'intero progetto verrà fatto*. Riguarda principalmente il modo con il quale i diversi attori parteciperanno al progetto.

Metodologia specifica:

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

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

Le risorse:

Le *risorse, mezzi o inputs* sono l'alimentazione della macchina progettuale. Senza questi elementi, un progetto non può produrre gli effetti desiderati.

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



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

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

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

Il budget:

Definite le risorse necessarie, vanno fatti quattro passi successivi:

- Il primo è quello di *raggruppare le risorse necessarie per attività e per linea budgetaria*.
- Il secondo è quello di *ordinare queste linee di budget in funzione dello schema che propone il futuro finanziatore* dell'iniziativa. Non esiste quindi un modello unico.
- Il terzo è quello di controllo *dell'architettura del budget* e cioè del rispetto delle proporzioni fra linee.
- Il quarto è quello di *controllare che gli apporti di ciascuno degli attori* corrisponda alle esigenze del finanziatore.

A solo titolo di esempio, e in assenza di altre proporzioni che di solito vengono scritte nelle stesse condizioni del finanziamento, viene riportato un possibile modello di architettura del budget.

Architettura del budget:

Linee budgetaria	Percentuali di costo totale
1 - Studio fattibilità	3
2 - Costruzioni	19
3 - Attrezzature	19
4 - Formazione	10
5 - Personale	12
6 - Fondi crediti	8
7 - Missioni	6
8 - Funzionamento	6
9 - Inflazione	5
10 - Imprevisti	5
11 - Spese amministrative	7

Costi diretti e costi indiretti:

- I costi diretti sono quelli che vanno “direttamente” ai beneficiari (vedi nella tabella sopra le voci: 2,3,4 e 6).
- I costi indiretti sono quelli che sono necessari a veicolare quelli diretti (vedi nella tabella sopra le restanti voci).

Nota: è prudente mantenere al massimo un rapporto di 1/3 di costi indiretti per 2/3 di costi diretti.

Costi monetari e costi valorizzati:

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

I costi valorizzati sono gli apporti in natura fatti da uno o più attori del progetto per completare i costi totali del progetto. Bisogna considerare quali costi valorizzati tutti quei costi (terreni disponibili, infrastrutture, mano d’opera, ecc) necessari alla realizzazione del progetto e che non vengono coperti da apporti monetari. Per il calcolo dei costi dei beni materiali, non va considerato il valore reale del bene messo a disposizione ma il deprezzamento del bene calcolato all’interno della durata effettiva del progetto.

Alcune considerazione sulle linee budgetarie:

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

Proporzione di partecipazione economica degli attori:

Progetto UE:

- Unione europea massimo 85% del costo totale del progetto
- Agenzia proponente 15% del costo totale del progetto
- Partner e beneficiari apporti in natura

Progetto MAE:

- MAE massimo 75% del costo totale del progetto
- Agenzia esecutrice 25% del costo totale del progetto
- Partner e beneficiari apporti in natura

Il documento di progetto:

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

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

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

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

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

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

- 1 - Descrizione del soggetto proponente
- 2 - Titolo del progetto
- 3 - Descrizione della zona d'intervento e motivazione della sua scelta
- 4 - Data di inizio
- 5 - Durata
- 6 - Inizio delle spese
- 7 - Percentuale di richiesta di fondi
- 8 - Gradi di urgenza dell'azione
- 9 - Meccanismo di controllo
- 10 - Proposte e revisioni
- 11 - Elenco di accordi e lettere d'approvazione
- 12 - Data, metodo, e responsabile dell'analisi dei bisogni
- 13 - Descrizione della problematica da risolvere e *stakeholders*
- 14 - Elenco dei bisogni
- 15 - Cambiamenti dei bisogni

- 16 - Descrizione della propria strategia nella zona
- 17 - Altre azioni in corso nella zona
- 18 - Luogo dell'azione
- 19 - Beneficiari
- 20 - Obiettivi, risultati e attività
- 21 - Quadro logico
- 22 - Costi dettagliati per risultati
- 23 - Altri costi
- 24 - Cronogramma
- 25 - Monitoraggio, valutazione, *audit* e altri studi
- 26 - Sostenibilità
- 27 - Strategia di continuum
- 28 - *Mainstreaming*
- 29 - Organi di coordinamento Locale
- 30 - Coordinamento con autorità locali
- 31 - Descrizione del Partner
- 32 - Sicurezza
- 33 - Comunicazione e visibilità
- 34 - Risorse umane
- 35 - Budget
- 36 - Informazioni amministrative
- 37 - Commenti finali

2.4 Finanziamento:

Una volta definito il documento di progetto, questo va sottoposto al finanziatore tenendo presente quanto detto nella fase 2 – identificazione (e cioè che a questo punto si considera che il primo contatto sia stato fatto ed il finanziatore già “conosce” il progetto).

E' importante notare come sia utile fare “partecipare” il finanziatore nella redazione del progetto, magari discutendo in un primo momento l'iniziativa, ancora prima di fare scattare la fase di istruzione. Questo facilita l'iter d'approvazione.

A seguito vengono proposte le principali fonti di finanziamento, il loro legame fra di esse e i paesi donatori ed in via di sviluppo.

Le fonti di finanziamento:

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

Alcune domande poste dai finanziatori:

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

Riguardo al progetto:

- La *zona d'intervento* è stata scelta in maniera strategica? Si capisce il perché proprio lì?
- La descrizione del *contesto* è completa e funzionale a capire la realtà in analisi?
- Sono state impiegate delle *tecniche* particolari per analizzare il contesto? (GIS, SWOT, ecc)
- Lo "stakeholders analysis" è chiaro?

- La descrizione della *problematica* è chiara?
- Sono state formulate delle “*soluzioni assenti*”?
- Esiste un *diagramma dei problemi*?
- Il *tema* è stato scelto in maniera strategica?
- Sono state usate delle *tecniche* particolare per definire il bisogno? (MARP, RAF, ecc)
- Perché il progetto è *necessario*?
- L'intervento *incide* sugli effetti, sulle cause al Sud e le cause al Nord?
- L'analisi degli attori locali è stato fatto?
- Le motivazioni che hanno portato alla scelta del partner sono chiare?
- La proposta è *pertinente* (partner, beneficiari, contesto e priorità del finanziatore)?
- A quale *obiettivo generale* si vuole contribuire?
- Quale *obiettivo specifico* si vuole raggiungere?
- Quali sono i *risultati* reali che permetteranno il raggiungimento dell'obiettivo specifico?
- Quali *attività* sono previste?
- All'interno del diagramma degli obiettivi, quali criteri sono stati impiegati per scegliere la strategia specifica e la tattica?
- Esiste una *corrispondenza* fra la *problematica* descritta e la *soluzione* proposta?
- Applicando il metodo delle *parole chiave*, la logica verticale funziona?
- In ogni livello progettuale ci sono i 5 *elementi*?
- Ci sono delle *parole trappola* nella logica verticale?
- Nella logica verticale esiste una “*triangolazione ascendente*”?
- Gli indicatori sono *specifici*?
- La tipologia di indicatori sono possibilmente *diretti, quantitativi e semplici*?
- Le *fonti di verifiche* degli indicatori sono chiare?
- Il *protocollo* da rispettare nella raccolta dati è definito chiaramente?
- I fattori esterni sono *specifici*?
- E' stato applicato l'*algoritmo* del fattore esterno?
- Come il progetto *reagirà* se una delle *condizioni esterne negativa si verificherà* ?
- Quali sono le *condizioni di base*?
- La *logica zig-zag* funziona?
- *Chi beneficerà* del progetto? (Targetizzazione)
- La scelta del *target* è stata fatta in maniera strategica?
- *Chi realizzerà* il progetto e come? (metodologia generale)
- La *strategia politica* è chiara?
- *Come* verranno fatte le singole attività? (metodologia specifica)
- E' stato fatto il WBS?
- La *pianificazione* è chiara? (Gantt)
- La *durata* del Gantt coincide con la durata dell'obiettivo specifico?
- La *modulazione* del Gantt è pertinente?
- Le *attività* previste in Quadri logico, Gantt e metodologie specifiche sono le stesse?
- L'*OBS* è chiaro? E' il minimo indispensabile?
- Di quali *risorse* si dovrà disporre?
- Il *budget* risponde al canovaccio dato dal finanziatore?
- I costi sono sufficientemente dettagliati?
- Le *proporzioni fra linee* budgetarie sono state rispettate?
- La *proporzione fra costi* indiretti e costi diretti è coerente?
- L'*apporto* economico di ciascuno *degli attori* coinvolti è chiaro?

- L'apporto del finanziatore è sostenibile?
- Il progetto è sostenibile? Condizioni?
- Quali sono gli effetti moltiplicatori proposti?
- In cosa consiste il valore aggiunto del progetto?
- L'analisi "Costo-beneficio" del progetto è accettabile?
- L'analisi "Costo pro-capita" del progetto è accettabile?
- La lettura del testo è chiara e scorrevole?
- Il progetto si inserisce all'interno di una strategia più ampia del promotore?

Riguardo al proponente:

- Il soggetto ha un'esperienza adeguata al tipo di progetto? (tema, target, contesto, partner, costi)
- Possiede delle capacità gestionali adeguate?
- Possiede una solidità finanziaria adeguata al costo totale del progetto?

Una volta controllato sia il progetto che l'Agenzia su queste e altre domande aggiuntive, il progetto viene presentato formalmente a uno dei finanziatori descritti sopra e quindi viene finanziato. A questo punto, con un contratto di finanziamento fra finanziatore e Agenzia, scatta un'altra fase del ciclo del progetto, quella della *messa in opera*.

2.5 Messa in opera:

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

Livello politico:

- Attualizzazione della mappatura degli attori locali, progetti, bisogni, opportunità, interessi, ecc., presenti
- Rapporti con le autorità locali: le autorità locali (politiche, tecniche, religiose, ecc.) se non coinvolte attivamente nell'esecuzione del progetto, vengono informate dell'inizio delle attività progettuali.
- Presentazione dell'iniziativa: il documento di progetto, se non fatto prima, viene tradotto, consegnato agli attori principali e alle autorità locali ed analizzato insieme.
- Permessi e autorizzazioni: verranno richiesti per operare nel paese.
- Coordinamento con gli altri interventi della zona: si contatteranno le altre organizzazioni di cooperazione attive nella stessa zona d'intervento per raccogliere le esperienze fatte da altri nello stesso settore o con lo stesso gruppo di beneficiari. Si stabiliranno degli incontri periodici di coordinamento e scambio con queste realtà.

- Alleanze tattiche e strategiche: se non definite in fase d'istruzione verranno fatte qui.
- Accordi con gli attori coinvolti: in questa fase del progetto, se non fatto prima, vengono definiti gli accordi di cui si è parlato sopra, che impegnano le parti nella realizzazione del progetto.

Livello tecnico:

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

Livello economico:

- Budget: una volta definite le azioni da realizzare verrà definito il budget per il periodo in analisi.
- Fabbisogno finanziario: verrà definito il bisogno di invio di risorse per periodi che variano dal mese al trimestre. L'apporto delle risorse sia interne che esterne deve essere definito chiaramente: qualità, quantità, tempistica, ecc.

- Definizione della modalità e delle procedure di gestione delle risorse: conto in banca, firme, cassa piccola, ecc. In altre parole, il percorso delle risorse finanziarie dovrà essere stabilito con chiarezza sia in andata che in ritorno: budget preventivo, bonifici, spese, fatture, prima nota, rendiconti, ecc.
- Avvio delle spese
- Rendiconto periodico: delle spese in funzione delle previsioni fatte e delle esigenze sia dell'Agenzia che del finanziatore.

Livello organizzativo:

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

Livello di controllo:

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

La gestione:

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

Di norma, alla fine di ogni mese vengono spedite nella sede dell'Agenzia i fogli di prima nota, gli strati conti bancari e le copie delle pezze giustificative per procedere al controllo e trasferimento dei costi nella contabilità generale dell'Agenzia.

Il foglio di controllo budgetario generale:

A partire dai fogli di prima nota vengono elaborati poi i fogli che servono al controllo budgetario che viene inviato al Capo progetto per tener sotto controllo il budget.

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

Gli stati d'avanzamento:

Ci sono due tipi di stati di avanzamento (SAP) quelli intermedi e quello finale.

Per quanto riguarda i contenuti, in essi vengono descritte le attività, i risultati, gli obiettivi, e le spese. Per ciascuna di questi contenuti bisogna seguire il criterio:

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

Le modifiche in corso d'opera:

- Richiesta di contributo supplementare: quando si è arrivati alla fine del progetto e non sono stati raggiunti gli obiettivi.
- Slittamento: della data di fine progetto quando si è arrivati alla fine del progetto senza aver raggiunto gli obiettivi ma si dispone dei fondi necessari.

- Proroga: quando a fine progetto non sono stati raggiunti gli obiettivi e si richiede sia più tempo e più risorse per raggiungerli.
- Riconduzione: quando a fine progetto gli obiettivi sono stati raggiunti ma si richiede sia più tempo che più risorse per poter raggiungere degli obiettivi che vengono considerati come “complementari” a quelli già raggiunti e allo scopo di consolidare quanto già acquisito prima.

2.6 Valutazione:

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

Monitoraggio:

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

I principali strumenti di monitoraggio:

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

Audit:

Definizione:

Esame destinato ad apprezzare in quale misura una situazione, un processo o una performance è conforme alle norme o ai criteri predeterminati, e redazione di una relazione esponendo i risultati.

Perché farla?

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

Chi la realizza?

- Governo
- Finanziatore
- Agenzia
- Privato

Cosa si fa?

- Valutazione del tasso d'esecuzione.
- Contabilità, monitoraggio della situazione finanziaria e delle relazioni finanziarie.
- Sistema di gestione, documentazione, relazioni sull'impiego delle risorse.
- Utilizzo e gestione del materiale.
- Struttura di gestione.
- Efficacia dei meccanismi di controllo interno e di tenuta dei dossier.

Certifica che:

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

Valutazione:

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

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

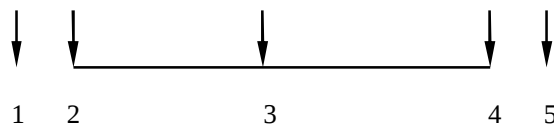
E' da notare che un progetto può avere un monitoraggio che indica un funzionamento soddisfacente mentre in sede di valutazione il risultato può risultare negativo. Questo sta a dimostrare che un progetto sta producendo risultati che non hanno nessun impatto sul raggiungimento degli obiettivi. In questo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

Per quanto riguarda le responsabilità esecutive di queste due azioni, si può affermare che il monitoraggio è di responsabilità di chi esegue operativamente il progetto, mentre la valutazione è dell'insieme di attori.

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

Le diverse tipologie di valutazione:

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



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

Tipologie metodologiche:

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

Tipologie di esperto:

- *Esterna*: esperto esterno
- *Interna*: auto-valutazione da parte degli attori coinvolti
- *Co-valutazione*: mista

Gli strumenti della valutazione:

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

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

Le caratteristiche di un indicatore:

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

Le tipologie di indicatori:

- Diretto: quando si può misurare direttamente il fenomeno in osservazione.
Esempio: il reddito dichiarato per misurare il grado di ricchezza di un contribuente.
- Indiretto: quando non si può misurare direttamente il fenomeno in osservazione.
Esempio: macchina/casa/ecc., usata dal contribuente per misurare la sua ricchezza.
- Quantitativo: quando si può esprimere in termini numerici.
Esempio: numero di bambini vaccinati per misurarne la copertura.
- Qualitativo: quando non si può esprimere in termini numerici.
Esempio: comportamento dei bambini di strada per misurare l'inserimento sociale.
- Approssimazione (proxy): quando ci si accontenta con una misurazione approssimativa del fenomeno per capirne la sua evoluzione.
Esempio: distanza della deposizione delle uova di anatra dal bagnasciuga per misurare l'inquinamento dell'acqua.

Il protocollo dell'indicatore: nel protocollo vanno definite una serie di componenti della misurazione che rispondono alle domande seguenti:

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

Le soglie: gli indicatori di per sé non servono a esprimere un giudizio. Abbiamo bisogno di un altro strumento, le *soglie*, e cioè i margini all'interno dei quali vengono collocati gli indicatori. Queste soglie vanno definite seguendo criteri tematici specifici e fanno parte del patrimonio di esperienza maturata all'interno di quel campo.

Solo adesso si è in grado di esprimere una *valutazione* e cioè un *giudizio*. Praticamente si tratta di *combinare gli indicatori con le soglie*.

Il giudizio: a partire da questi parametri si può esprimere un giudizio combinando gli elementi visti sopra.

Esempio:

Obiettivo: <i>ridurre lo stato febbrile</i>
Indicatore: <i>la temperatura del corpo</i>
Misurazione: <i>37°C</i>
Fonte di verifica: <i>il termometro</i>
Soglie: <i>35,5 - 37,5 °C / assenza di febbre</i> <i>37,5 - 40 °C / febbre lieve</i> <i>più di 40 °C / febbre alta</i>
Giudizio: <i>la persona non ha la febbre</i> <i>(37 é fra 35,5 e 37,5° C)</i>

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

I criteri di valutazione:

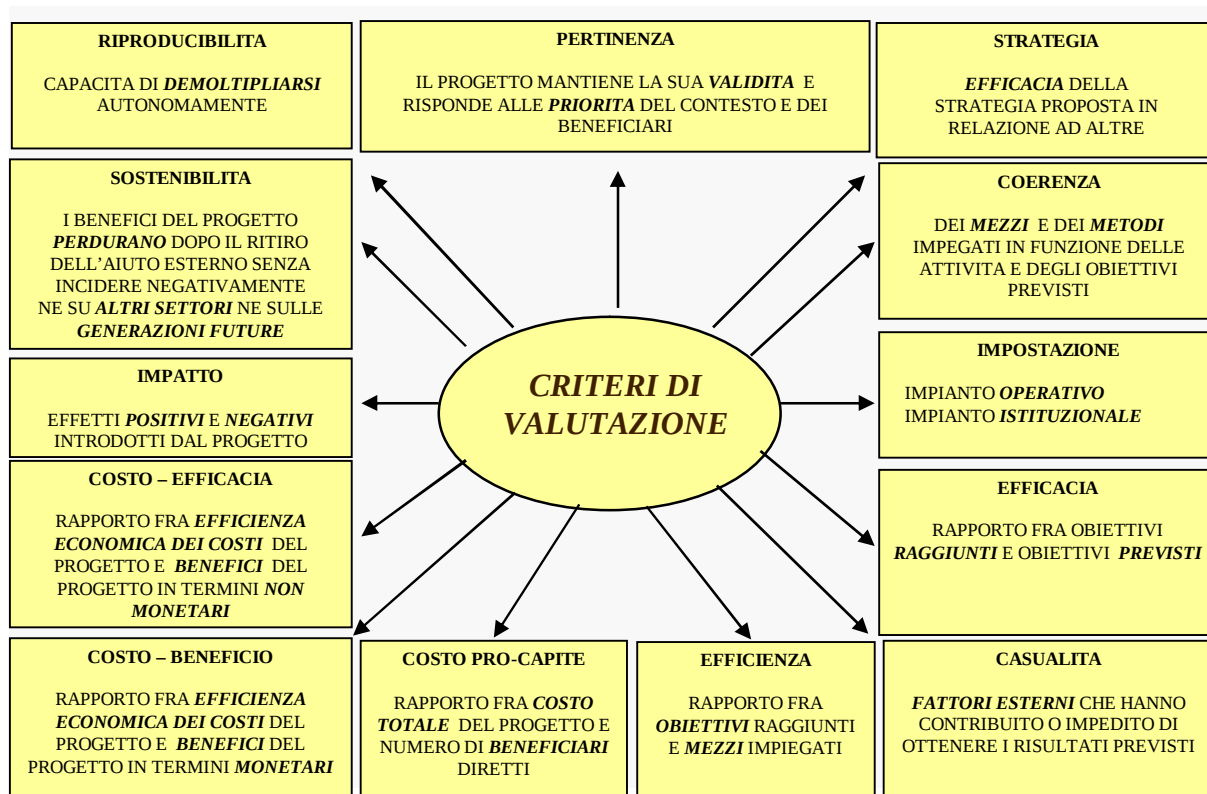


Tabella generale riepilogativa dei termini impiegati:

Logica verticale	Livello	Controllo	Tempo	Criterio	
Obiettivo generale	Strategico	Valutazione	Lungo termine	Impatto	Efficacia
Obiettivo specifico			Medio termine		
Risultato	Operativo	Monitoraggio	Breve termine	Efficienza	Efficacia
Attività	Tattico		Immediato		
Risorse					
		Auditoria			

Nella tabella vediamo ad esempio che le risorse e le attività fanno parte dell'impianto tattico, controllate con il monitoraggio, e che producono risultati nel breve termine che rappresentano la cerniera operativa fra tattica e strategia. Questo viene misurato con il criterio dell'efficienza. I risultati a loro volta, a medio termine impatteranno sull'obiettivo specifico e questo viene misurato con il criterio dell'efficacia. L'obiettivo specifico, facente parte della strategia, verrà valutato e produrrà a lungo termine un impatto sull'obiettivo generale, anche esso parte integrante della strategia e quindi valutato.

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

Bibliografia e sitografia utile:

Pubblicazioni dell'autore:

Libro:

- *Il progetto prima del progetto. Tattiche e strategie applicate all'aiuto allo sviluppo*, Harmattan Italia, Ottobre 2001
http://www.editions-harmattan.fr/harmattan/pop_italia.asp

Articoli:

- *Partnership: the new name of the co-operation to development*; Oxfam; Development and practice, 2002.
<http://www.developmentinpractice.org/abstracts/vol07/v7n3a08.htm>
- *The role of the external practitioner*, Oxfam, Development and practice, 2003
<http://www.developmentinpractice.org/abstracts/vol13/v13n4a06.htm>
- *The Chaos theory applied to international co-operation*; AGRIDEA; 2004.
http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2004/BN_1-04_Chaos_Theory.pdf
- *The "5C" theory*; AGRIDEA; 2004.
http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2004/The_5c_theory.pdf
- *The political strategy of the external aid*; AGRIDEA; 2006
http://www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2006/The_political_strategy.pdf
- *Fuori dalla scatola di sabbia*, VPS; 2008
http://www.volontariperlosviluppo.it/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=207&Itemid=152
- *Questione di scala. Le ONG come laboratorio per le grandi agenzie*, VPS; 2008
http://www.volontariperlosviluppo.it/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=209&Itemid=152
- *Riparazioni comunitarie: nuova disciplina della cooperazione internazionale*, VPS; 2009
http://www.volontariperlosviluppo.it/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=547&Itemid=152
- *Le gradi strategie di un'organizzazione di aiuto*, VPS; 2009
http://www.volontariperlosviluppo.it/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=268&Itemid=152
- *Le cinque strategie possibili davanti all'Occidentalizzazione*, VPS; 2009
http://www.volontariperlosviluppo.it/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=269&Itemid=152

Altri libri utili:

- *Lavorare in contesti difficili*, Stroppiana A., FrancoAngeli, 2009
- *Geografia e cooperazione allo sviluppo*, Bignante, Dansero, Scarpocchi, FrancoAngeli, 2008
- *Lavorare per progetti*, Eggers, Maciocia, Farnerari, Aveta; Simone, 2007
- *I progetti di sviluppo-Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, Rossi M.; FrancoAngeli, 2007
- *La gestione dei progetti*, David Nickson-Susy Siddons; Francoangeli, 2005
- *I progetti di sviluppo*, Massimo Rossi; FrancoAngeli, 2004
- *Project cycle management guidelines*; UE, 2004.
- *Progettare in partenariato*: Federico Bussi, Francoangeli, 2001
- *Programming manual*; UNDP, 1999.
- *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP)*, Helming Stefan & Göbel Michael; GTZ, 1998.
- *Il ciclo di progetto: una razionalizzazione della progettazione degli interventi di cooperazione*; MAE DGCS, 1997
- *Logical frame work approach*, Danida, 1996
- *La formulation des projets* ; OIT, 1995.
- *Percorsi per un'azione di sviluppo*; Beaudoux E., De Chrombrugghe G., Douchamps F. , Gueneau M. ; Nieuwkerk M., EMI, 1994.
- *La gestion efficace des projets de développement* ; Brinkerhoff D. - Tuthill J., Kumarian press, 1991.
- *L'aiuto progettuale limiti e alternative*, Lecomte B.; Asal, 1987.
- *El ciclo de los proyectos*, Aida Eid; FAO, 1985
- *Le cycle des projets*, Baum, W. ; Banque Mondiale, 1985.

Siti utili per le tecniche:

GIS:

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

http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_GIS_software

<http://geoportal.logcluster.org/useradmin/auth>

<http://www.ungiwg.org/unsdi.htm>

SWOT:

<http://www.rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html>

http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

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

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

http://www.inghenia.com/gadgets/swot/swot_en.php

Stakeholders analysis / Networks

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

MARP:

www.ids.ac.uk

<http://go.worldbank.org/H20XFLV650>

<http://www.urd.org/spip.php?article332>

<http://pubs.iied.org/>

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

ZOPP:

<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/99-1282.pdf>

<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/98-0080.pdf>

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

QUADRO LOGICO:

- UE (EUROPAID)

http://ec.europa.eu/development/icenter/repository/pcm_guidelines_2004_a4.pdf

- UE (ECHO)

http://ec.europa.eu/echo/files/about/actors/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

- DANIDA

<http://amg.um.dk/NR/rdonlyres/A5C92A15-6E14-4F06-80B1-96971D31CD04/0/LogicalFrameworkApproach.pdf>

- Software

www.logframe.cz

MAPPE MENTALI:

http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page

GANTT:

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

<http://www.minuteman-systems.com/>

<http://ganttproject.biz/>

<http://www.tgant.com/treegrid/www/Gantt.html>

VALUTAZIONE:

- WB

<http://www.worldbank.org/ieg/ecd/tools/>

- UE

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t108_en.htm

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm

- UNDP

<http://www.undp.org/eo/documents/HandBook/ME-HandBook.pdf>

- OECD

http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en_35038640_35039563_35126667_1_1_1_1,00_.html

- DANIDA

<http://amg.um.dk/NR/rdonlyres/A522BF92-BD6E-4E84-8B2F-2ECC27C8EBBE/0/EvaluationGuidelinesNovember2006.pdf>

GLOSSARIO :

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