

PROJECT CYCLE MANAGEMENT

MANUALE DI CICLO DI GESTIONE DEL PROGETTO

Tratto dal “Project Cycle Management” dell’Unione Europea

Dott. Raffaele K. Salinari

INDICE

I. Introduzione	3
1. Migliorare i progetti: cosa può essere fatto?	3
2. L’approccio integrato	5
2.1 Le sei fasi del ciclo del progetto	5
2.2 Formato base dei documenti usati	7
3. Il quadro logico	8
4. Limiti del metodo di gestione del ciclo di progetto	9
II. Il quadro logico	12
1. Analisi della situazione	12
1.1. Introduzione	12
1.2. Analisi del problema	12
1.3. Analisi degli obiettivi	13
1.4. Analisi della strategia	14
2. Pianificazione	16
2.1. Introduzione	16
2.2. Descrizione del quadro logico	17
2.3. Intervento logico	18
2.4. Postulati	22
2.5. Fattori che assicurano la sostenibilità	28
2.6. Indicatori obiettivamente verificabili e fonti di verifica	31
2.7 Mezzi e costi	34
2.8 Revisione finale	35
3. Applicazione del quadro logico	37
3.1 Quadri logici interconnessi	37
3.2 Il quadro logico e le responsabilità operative	39
3.3. Pianificazione temporale	40
3.4 Monitoraggio	40
III. L’approccio integrato e il quadro logico	43
1. Introduzione	43
2. Il formato base e le linee guida	43
3. Fasi del progetto	49
3.1. Preparazione	50
3.2. Realizzazione	51
3.3. Valutazione	52
3.4. Transizione fra una fase e quella successiva	52
Annesso I	54
Annesso II	56

I. INTRODUZIONE

1. Note preliminari

2. L'approccio integrato

2.1 Le sei fasi del ciclo del progetto

2.2 Il formato base dei documenti

3. Il quadro logico

I. Introduzione

1. Come migliorare i progetti?

L'esperienza di diversi donatori bilaterali e multilaterali mostra la difficoltà dell'imparare dall'esperienza passata per migliorare l'esperienza futura.

L'obiettivo specifico della gestione del ciclo del progetto risiede proprio in questo punto.

Per raggiungere quest'obiettivo è necessario prima di tutto identificare le cause dei principali problemi incontrati durante gli studi di valutazione. In altre parole, bisogna cercare di eliminare il maggior numero di punti deboli che sono alla radice dei risultati più scarsi, migliorando così la gestione del ciclo del progetto.

L'esperienza insegna che le debolezze sono di due tipi:

- Il fatto di sottovalutare uno o più aspetti essenziali per il successo del progetto durante la sua preparazione o l'implementazione e/o
- La mancanza della giusta decisione al giusto momento durante il progetto.

Fra gli aspetti più frequentemente sottovalutati troviamo:

- La creazione da parte del paese beneficiario di una cornice razionale delle politiche settoriali;
- Una chiara e realistica definizione degli obiettivi specifici che devono necessariamente comportare risultati sostenibili per i beneficiari;
- La definizione di una chiara e netta distinzione fra gli obiettivi ed i mezzi per raggiungerli;
- La necessità di scegliere le tecnologie appropriate, utilizzando ad esempio, risorse locali rinnovabili;
- La protezione ambientale;
- Il rispetto socio-culturale dei valori delle persone coinvolte nel progetto;
- Il rafforzamento della capacità di gestione dei soggetti coinvolti nel progetto; siano essi pubblici o privati;
- Il bisogno di dare rilievo alla fattibilità economica e finanziaria del progetto, non soltanto nella fase di implementazione, ma soprattutto nelle fasi successive;
- La previsione dei rischi.

Questo elenco porta direttamente alla seconda categoria di punti deboli ovvero idee sbagliate che si trovano nella fase indicativa della programmazione, che le idee valide del progetto non sono soggette al vaglio dello studio di pre-fattibilità, che gli studi di fattibilità non si basano sui risultati degli studi di pre-fattibilità; che ci sia un difetto di monitoraggio durante l'implementazione del progetto, che permetta di vedere se si stanno raggiungendo gli obiettivi oppure no; che azioni pensate per risolvere gli errori, non vengano applicate oppure che il progetto, inclusi i suoi obiettivi, non venga ridisegnato, nonostante la valutazione ne dimostri la necessità.

E' possibile migliorare? La risposta sembra essere positiva.

In seguito all'uso soddisfacente che alcuni finanziatori bilaterali e multilaterali, in particolare della Commissione Europea hanno fatto del quadro logico, e dopo varie discussioni avvenute far i

membri del Comitato di assistenza allo sviluppo dell'OECD, la Commissione ha deciso di adottare il "Project Cycle Management". Questo strumento costituisce un aiuto efficace per tutti coloro i quali si occupano di preparazione dei progetti, di implementazione e di valutazione, con il preciso scopo di non tralasciare nessuno degli aspetti del ciclo del progetto, a partire dal concepimento dell'idea iniziale fino ad arrivare alla valutazione *ex-post*, alcuni anni dopo la fine del progetto.

Per di più i documenti chiave che accompagnano un ciclo di progetto, verranno strutturati in modo standardizzato, motivo per il quale è stato coniato il termine di "approccio integrato". Gli elementi dell'approccio integrato come parte integrante del metodo che è stato concepito nell'ottica di unire la teoria alla pratica, sono meglio conosciuti come "quadro logico".

La gestione del ciclo del progetto integra i fattori di sostenibilità alla loro utilità nelle attività di preparazione del progetto.

Un altro importante aspetto che caratterizza il metodo proposto è la partecipazione attiva di coloro che prendono le decisioni, dei pianificatori, di coloro che realizzano il progetto e dei beneficiari nella fase di identificazione, fase fondamentale per la riuscita del progetto/programma.

Queste linee guida, correntemente applicate dalla Comunità Europea, contribuiscono alla speranza di un reale progresso nell'aiuto concreto che la Comunità Europea potrà dare negli anni a venire.

Sono stati intrapresi altri sforzi dalla Commissione con lo stesso scopo, inclusa la preparazione di guide settoriali e la revisione dei metodi usati per l'analisi economica e finanziaria.

Il Project Cycle Management rimane ovviamente un semplice strumento che può aiutare a stabilire i fattori che influenzano positivamente o negativamente il successo di un'azione. Non si tratta di una panacea o di una soluzione miracolosa ai problemi di ogni giorno che l'aiuto allo sviluppo si trova a dover affrontare. La sua utilità dipenderà dall'utilizzo che ne verrà fatto.

L'obiettivo di questo manuale è di presentare uno strumento che renda capaci i donatore e i beneficiari che prendono le decisioni, a porsi le giuste domande critiche davanti alle proposte di progetto, tenendo conto dei fattori di sostenibilità¹.

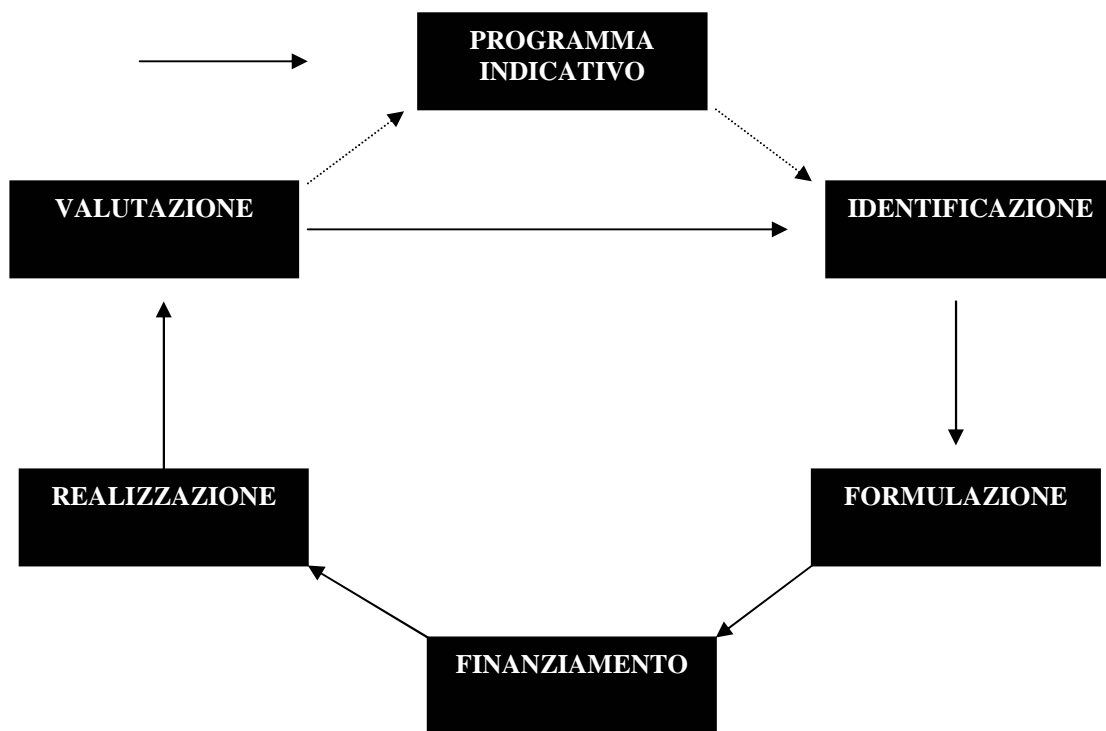
¹ N.B.:Un glossario dei termini più ricorrenti di questo manuale è disponibile nell'Annesso 1.

2. L'approccio integrato

L'approccio integrato è un metodo che permette di gestire le varie fasi del ciclo del progetto. Ricopre le sei fasi del ciclo di progetto analizzando l'aspetto principale di ogni fase ed i criteri di coesione e di sostenibilità applicabili attraverso il ciclo del progetto.

Questo metodo esplicita i documenti che devono essere prodotti in ogni fase e che costituiscono la base per le decisioni necessarie. I documenti hanno un formato standard.

2.1 Le sei fasi del ciclo del progetto



Il programma indicativo:

E' la fase in cui vengono definite le linee guida generali ed i principi per la cooperazione con la Comunità. Ricopre l'aiuto settoriale e tematico in un paese o regione e può definire un certo numero di idee per i programmi/progetti.

L'identificazione:

E' la fase di formulazione iniziale delle idee di progetto in termini di obiettivi, risultati e attività con lo scopo di stabilire se si rende necessario o meno uno studio di fattibilità. In caso positivo, vengono definiti i termini di riferimento dello studio.

La formulazione:

E' la fase in cui tutti i dettagli del progetto vengono specificati sulla base dello studio di fattibilità.

Un esame interno della Commissione stabilisce i meriti del progetto e il suo modo di prendere in esame le politiche settoriali. Questa fase conduce alla decisione di stendere o meno una proposta finanziaria.

Il finanziamento:

E' la fase in cui viene redatta una bozza di proposta di finanziamento, esaminata poi dal comitato di finanziamento, con la successiva decisione di approvazione della Commissione e del comitato; in seguito si hanno la definizione e la firma dell'accordo finanziario.

L'implementazione:

E' la fase di esecuzione del progetto attraverso le risorse disponibili derivanti dall'accordo finanziario al fine di raggiungere i risultati desiderati e l'obiettivo del progetto. Successivamente si ha la stesura del piano operativo e dei rapporti di monitoraggio.

La valutazione:

E' la fase dell'analisi dei risultati e dell'impatto del progetto durante e dopo la sua realizzazione , con uno sguardo alle possibili modifiche da apportare o di elaborazione di una serie di raccomandazioni per progetti simili da sviluppare in futuro. Se l'accordo finanziario prevede diverse fasi di implementazione, l'inizio della fase successiva dipenderà dalla valutazione della fase precedente.

2.2 Formato base dei documenti usati

1. Sommario
2. Background
 - 2.1 Politiche settoriali/di governo
 - 2.2 Caratteristiche del settore
 - 2.3 Beneficiari e parti coinvolte
 - 2.4 Problemi individuati
 - 2.5 Altri interventi
 - 2.6 Documentazione disponibile
3. Intervento
 - 3.1 Obiettivi generali
 - 3.2 Scopo del progetto
 - 3.3 Risultati
 - 3.4 Attività
4. Fattori esterni
 - 4.1 Fattori esterni a diversi livelli
 - 4.2 Rischi e flessibilità
5. Implementazione
 - 5.1 Mezzi fisici e non fisici
 - 5.2 Procedure di organizzazione e implementazione
 - 5.3 Pianificazione temporale
 - 5.4 Costi stimati e piano finanziario
 - 5.5 Condizioni particolari: misure di accompagnamento prese dal Governo
6. Fattori di sostenibilità
 - 6.1 Supporto politico
 - 6.2 Tecnologia appropriata
 - 6.3 Protezione ambientale
 - 6.4 Aspetti socio-culturali e integrazione delle donne nello sviluppo
 - 6.5 Capacità istituzionale e gestionale pubblica e privata
 - 6.6 Analisi finanziaria ed economica
7. Monitoraggio e valutazione
 - 7.1 Indicatori di monitoraggio
 - 7.2 Revisioni/Valutazioni
8. Conclusioni e proposte

Il formato riflette principalmente i compiti richiesti per la preparazione del progetto, ma non cambia in modo significativo nemmeno per l'implementazione o per la fase di valutazione.

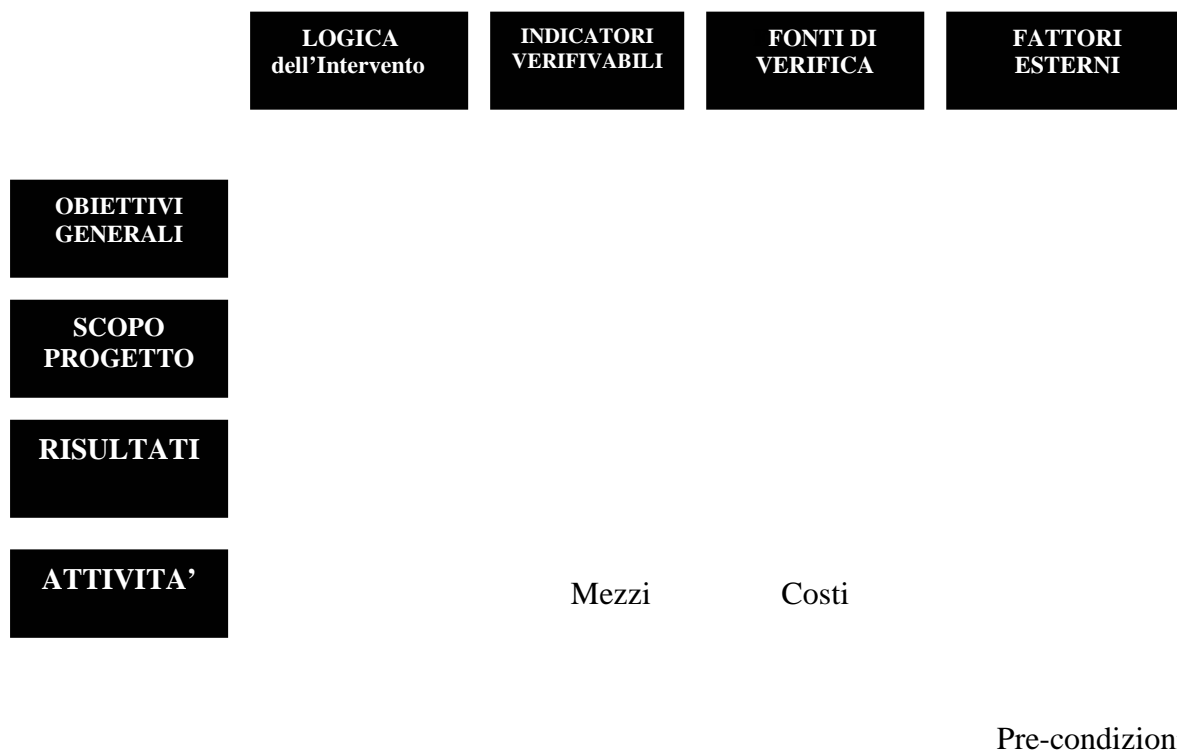
Ulteriori dettagli sul formato di base, spiegazioni o note sulle varie sezioni e sulla loro applicazione nelle varie fasi del ciclo del progetto sono reperibili alla sezione III di questo manuale.

3. Il quadro logico

Il quadro logico è stato concepito negli anni '70 ed è stato impiegato da numerose agenzie di sviluppo.

Il metodo consiste in un processo analitico e in un modo di presentare i risultati di questo processo che rende possibile la disposizione sistematica e logica degli obiettivi del progetto/programma e le relazioni causali che intercorrono fra tali obiettivi. Questo serve per indicare come controllare se questi obiettivi sono stati raggiunti e per stabilire quali possibili aspetti esterni al progetto/programma potrebbero influenzare il loro raggiungimento.

Il principale risultato di questo processo è la sintesi degli aspetti sotto forma di matrice che mostra in quali siano i principali aspetti di un progetto in una struttura logica.



Si stabiliscono così chiari legami fra il quadro logico e i documenti standard, primo fra tutti nella forma dei titoli di paragrafo/sezione sugli obiettivi generali, scopo del progetto, risultati, attività, mezzi e costi, fattori esterni e indicatori. Un'analisi critica dei fattori di sostenibilità potrebbe portare a rettificare lo scopo del progetto, i risultati, le attività ed i fattori esterni oppure a fornire indicatori maggiormente dettagliati.

Ricordiamo che il quadro logico viene utilizzato sia per l'implementazione di un programma, sia per la sua preparazione e valutazione.

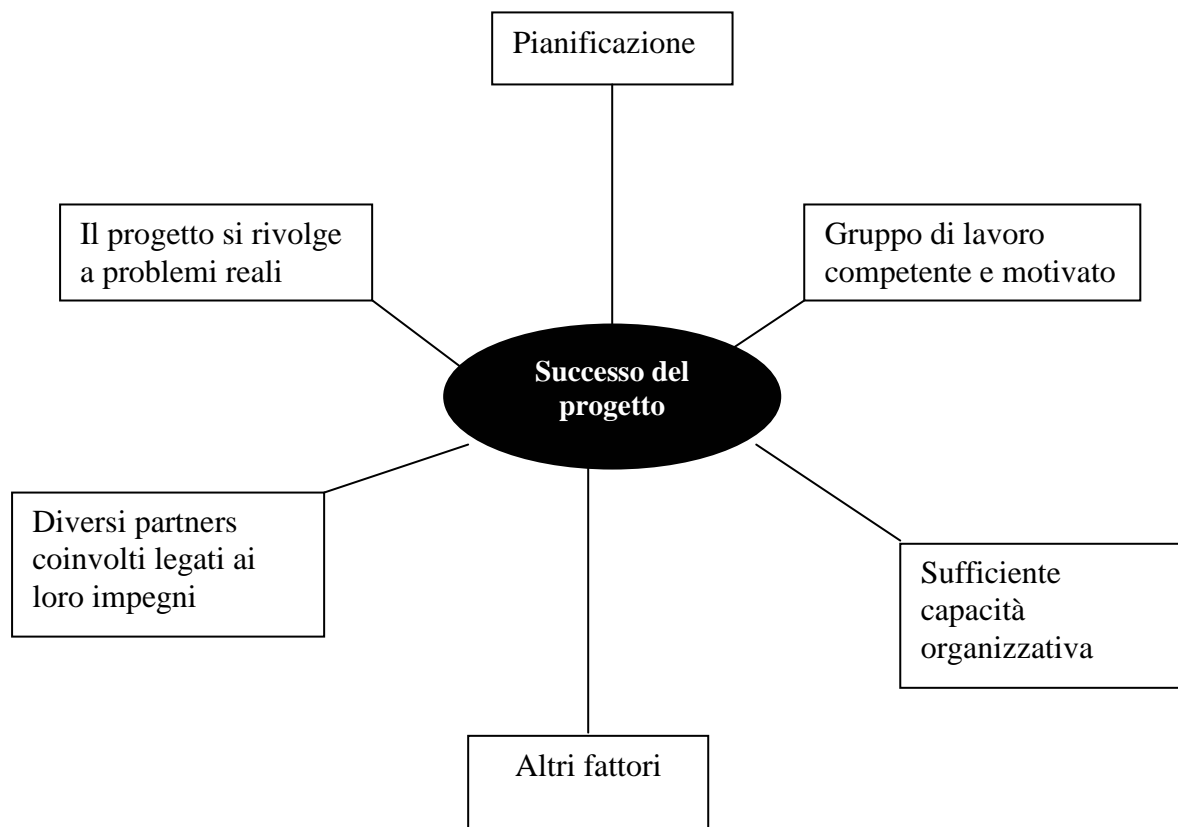
Esso gioca un ruolo in ogni fase del progetto. Durante la preparazione infatti (identificazione) il quadro logico deve essere concepito e di conseguenza non potrà essere completo in questa fase. Il suo completamento avverrà in seguito, nelle fasi successive alla formulazione, al finanziamento, all'implementazione e alla valutazione in modo da diventare uno strumento per la gestione di ogni fase del ciclo di progetto. Un strumento "maestro" che servirà per la creazione di altri strumenti quali il budget dettagliato, l'analisi delle responsabilità, l'implementazione delle scadenze temporali ed il piano di monitoraggio.

4. Limiti del metodo di gestione del ciclo di progetto

Per quanti possano essere gli aspetti positivi di uno strumento, ciò non è sufficiente per garantire il successo del progetto. Il successo dipende infatti anche dalla trasparenza con il quale metodo viene usato e dalle competenze di chi lo utilizza.

Il quadro logico si rivela utile per coloro i quali preparano e implementano progetti per strutturare e meglio formulare le loro idee e renderle così chiare, in una forma standardizzata. E' importante ricordare che si tratta solamente di una proposta; se infatti la politica è concepita in modo sbagliato o i criteri vengono scelti erroneamente, il quadro logico rivelerà le contraddizioni e le carenze, ma non sarà in grado di modificare o sostituire la politica o i criteri.

Il quadro logico è quindi solo uno strumento adatto a migliorare la pianificazione e l'implementazione del progetto. Molti altri fattori influenzano il successo del quadro logico, incluse le capacità organizzative del gruppo o l'organizzazione che si occupa dell'implementazione.



Uno dei fraintendimenti che merita di essere chiarito è che la costruzione di un quadro logico e l'adozione di un approccio integrato è un esercizio puramente formale, tecnocratico, basato sul principio del calco (negativo fotografico). Non bisogna mai dimenticare che ogni quadro logico è il frutto di un'analisi fatta in un dato momento del ciclo del progetto. Lo stesso principio vale per i vari termini di riferimento che vengono infatti sviluppati usando l'approccio integrato in un dato momento del ciclo e riflettono il sapere e le implicazioni di quel preciso momento. Di conseguenza questi strumenti devono essere adattati ogni volta alla situazione per poterla modificare.

Prima di essere in grado di definire un quadro logico è necessario possedere un numero sufficiente di dati rilevanti ed è necessario sviluppare un'analisi della situazione. L'analisi dei problemi sarà in grado di fornire la base sulla quale definire gli obiettivi dell'azione da proporre. La fase dell'analisi si rivela estremamente importante per la descrizione del background (contesto). (vedi il formato base del documento).

II. Il quadro logico

1. Analisi della situazione

- 1.1. Introduzione
- 1.2. Analisi del problema
- 1.3. Analisi degli obiettivi
- 1.4. Analisi della strategia

2. Pianificazione

- 2.1. Introduzione
- 2.2. Descrizione del quadro logico
- 2.3. L'intervento logico
- 2.4. Fattori esterni
- 2.5. Fattori che assicurino sostenibilità
- 2.6. Indicatori e fonti di verifica
- 2.7. Mezzi e costi
- 2.8. Revisione finale

3. Domande

- 3.1. Quadri logici interconnessi
- 3.2. Il quadro logico e le responsabilità operative
- 3.3. Scadenze temporali
- 3.4. Monitoraggio

II. Il quadro logico

1. Analisi della situazione

1.1. Introduzione

Una corretta pianificazione di progetto rivolto ai bisogni reali di un gruppo beneficiario non può essere realizzata correttamente senza una piena ed accurata analisi della situazione corrente.

La situazione corrente deve essere interpretata alla luce degli interessi e dell'attività delle parti coinvolte. Non è raro infatti che gli interessi e i punti di vista risultino completamente divergenti.

Esistono diversi modi per analizzare una situazione. Gli studi effettuati dagli esperti risponderanno alle domande che essi si sono posti. Le interviste con i rappresentanti del gruppo beneficiario e delle organizzazioni locali, risponderanno ai loro interessi e riveleranno le loro percezioni. Gran parte di questi rappresentanti e dei consulenti arriveranno ad una visione della cose divergente, e questo è lo scopo dell'esercizio. Questi metodi sono infatti complementari, perché portano ad un'immagine della realtà che servirà da base per diversi progetti i cui obiettivi saranno accettati e supportati da tutte le parti coinvolte.

In questo capitolo discuteremo i seguenti passaggi:

- L'analisi dei problemi (l'immagine della realtà)
- L'analisi degli obiettivi (l'immagine di una situazione migliorata nel futuro)
- L'analisi delle strategie (confronto con diverse "sequenze di obiettivi").

Il risultato di questi passaggi, che costituiscono la fase di identificazione, è la selezione di una serie di obiettivi che verranno approfonditi nella fase della formulazione.

Per essere certi che il disegno di un progetto assicuri il raggiungimento dei reali bisogni di un gruppo beneficiario, i problemi, gli obiettivi e le possibili scelte strategiche devono essere analizzati di preferenza congiuntamente con i diversi attori coinvolti.

Ogni passaggio offre una breve descrizione e viene illustrato da un semplice esempio.

1.2. Analisi del problema

L'analisi del problema è di importanza capitale per la pianificazione perché guida la concezione di una possibile azione.

La procedura suggerita è:

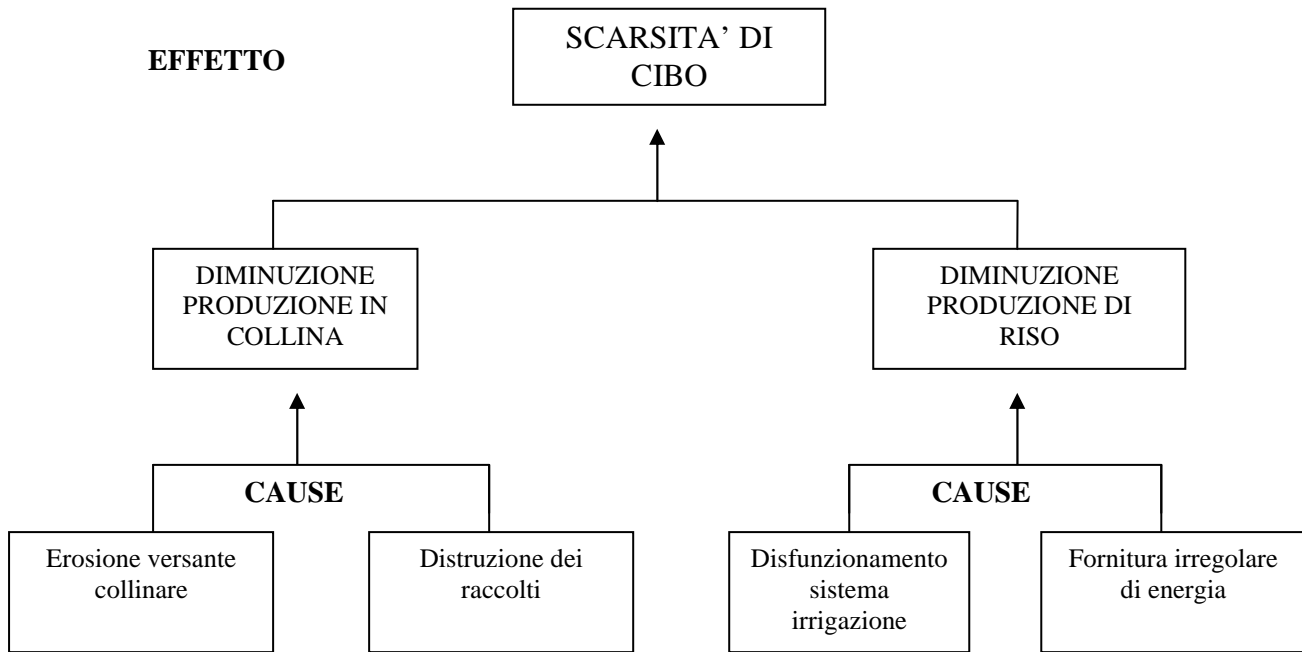
- Una precisa definizione del quadro e dell'oggetto di analisi
- Un'analisi delle parti coinvolte
- L'identificazione dei problemi e la definizione di un ordine gerarchico
- L'illustrazione delle relazioni di causa/effetto in un diagramma

L'analisi del problema stabilisce le relazioni di causa/effetto che intercorrono fra gli aspetti negativi di una situazione esistente. Tale analisi ha come scopo l'identificazione delle reali resistenze a cui le parti coinvolte attribuiscono una priorità.

I problemi vengono identificati in questa fase grazie ai contributi formali ed informali di gruppi, istituzioni/organizzazioni coinvolte e degli esperti.

L'analisi è presentata sotto forma di un diagramma che mostra gli effetti di un problema in cima e le sue cause sotto.

DIAGRAMMA DEI PROBLEMI (esempio)



Il valore del diagramma aumenta se viene preparato durante un incontro o una riunione di lavoro insieme alle persone coinvolte (e che per questo conoscono i problemi) guidate da una persona che comprende le dinamiche del gruppo e le modalità di lavoro (un moderatore). Questo approccio può essere combinato con altri come quello dello studio tecnico, economico, sociale, i cui risultati possono completare l'analisi compiuta dal gruppo.

1.3. Analisi degli obiettivi

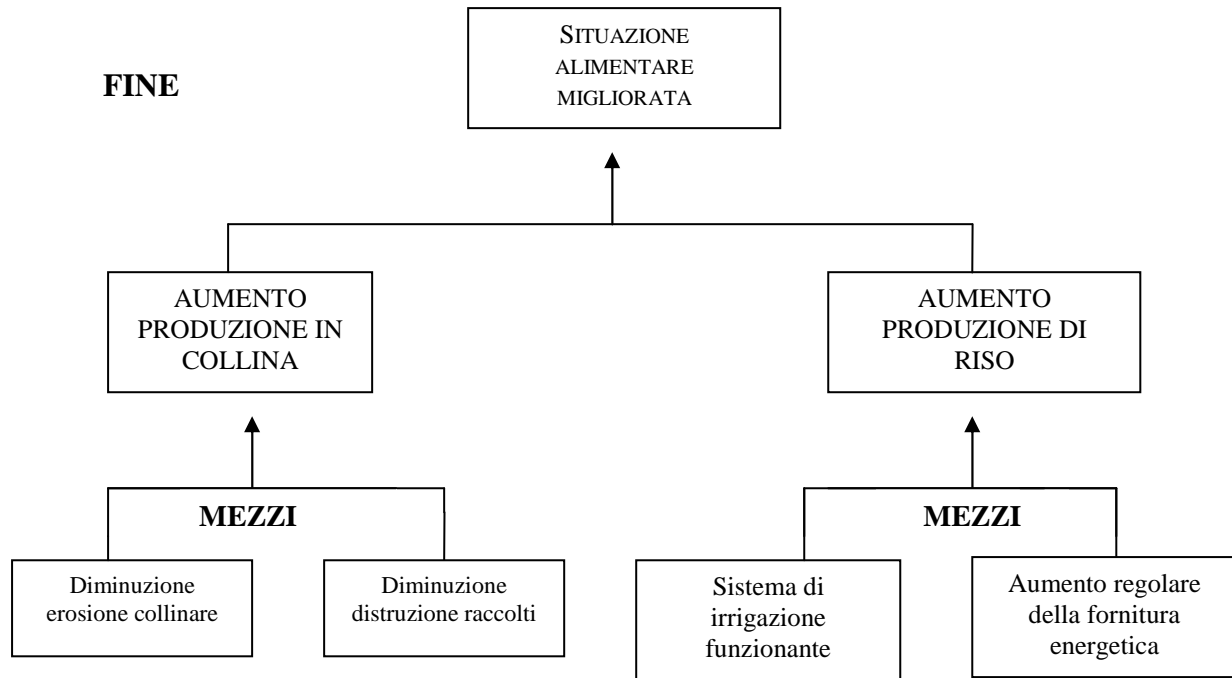
Dopo aver sviluppato un certo numero di studi e dopo aver analizzato i problemi, il passo successivo sarà di identificare gli obiettivi.

L'analisi degli obiettivi rappresenta un approccio metodologico impiegato per:

- Descrivere la situazione futura dopo che i problemi sono stati risolti;
- Verificare la gerarchia degli obiettivi;
- Illustrare le relazioni fra mezzi e fini in un diagramma.

Le situazioni negative dei problemi del diagramma, vengono trasformate in risultati positivi. Ad esempio, "Bassa produzione agricola" si trasforma in "Aumento della produzione agricola". Queste risoluzioni positive sono presentate nel diagramma degli obiettivi che mostra una gerarchia di mezzi e fini.

DIAGRAMMA DEGLI OBIETTIVI (esempio)



Il diagramma fornisce una visione generale chiara della situazione futura desiderata. Spesso questo tipo di diagramma mostra alcuni obiettivi che non potranno essere raggiunti dal programma pensato, questo significa che è necessario operare delle scelte (vedi analisi della strategia).

Alcuni obiettivi porterebbero inoltre rivelarsi poco realistici, a questo proposito è necessario trovare altre soluzioni al problema o il problema da risolvere deve essere abbandonato. Ad esempio, se la soluzione al problema “ci sono troppe zanzare” è rappresentata dall’obiettivo “ridurre il numero della zanzare”, e l’analisi di fattibilità dimostra che l’obiettivo non è realizzabile, allora è necessario trovare una soluzione alternativa che in questo caso potrebbe essere “aumentare la resistenza della popolazione beneficiaria alle zanzare”. In alternativa, è possibile scegliere la soluzione di abbandonare il problema vista l’impossibilità di trovare una soluzione adeguata.

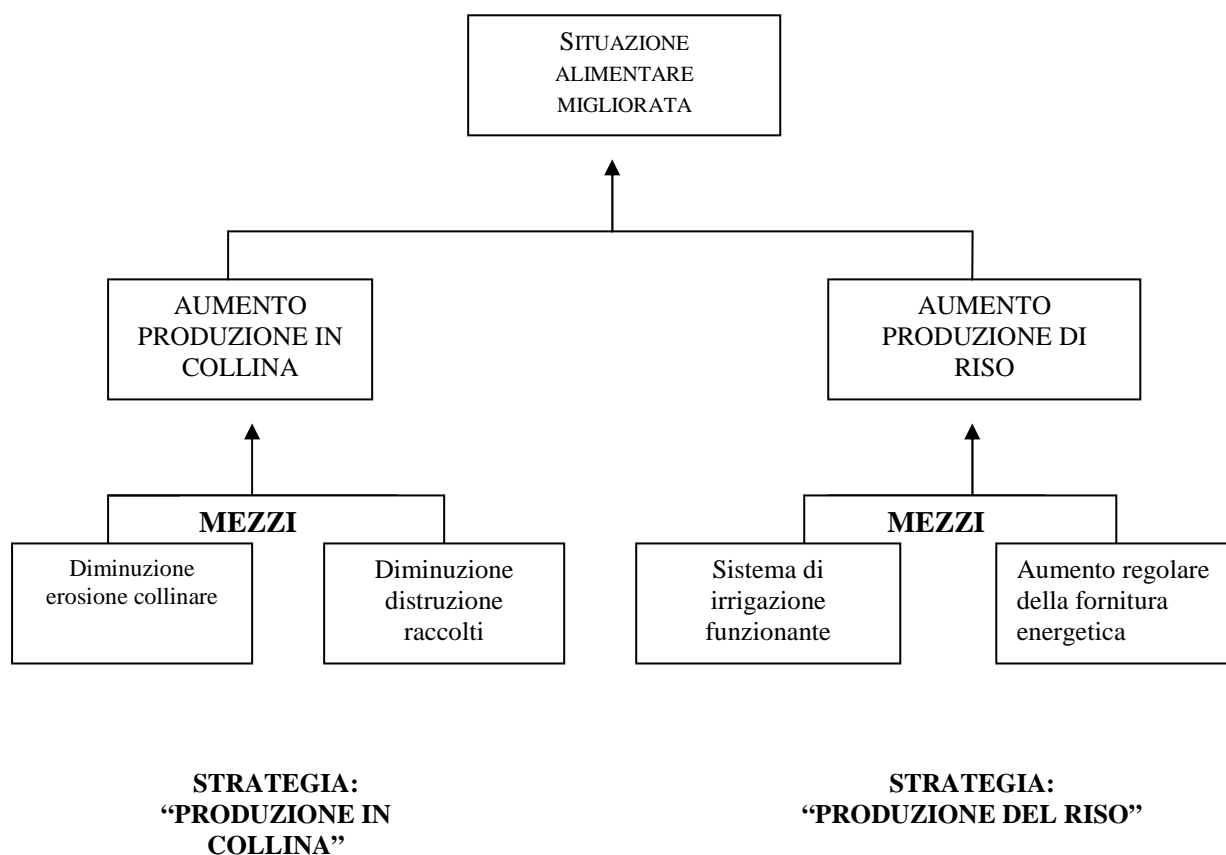
1.4. Analisi della strategia

Questa fase comprende:

- L’identificazione delle varie e possibili strategie per realizzare il progetto proposto;
- La scelta di una strategia di progetto.

Nel diagramma degli obiettivi le differenti categorie di obiettivi dello stesso tipo, vengono chiamate strategie. Scegliere uno o più di obiettivi come strategia per realizzare le azioni future. La strategia più fattibile e pertinente verrà scelta sulla base di un certo numero di criteri, per esempio, le priorità delle persone coinvolte, la disponibilità economica, la rilevanza della strategia, le speranze di successo, il periodo di tempo da ricoprire, ecc.

ANALISI DELLA STRATEGIA (esempio)



Questi criteri verranno usati per misurare le strategie alternative e per scegliere una o più strategie per le azioni future; tali criteri possono anche essere stabiliti dalle parti coinvolte, in particolare da coloro che decidono (Governo e donatori) senza però sottovalutare l'importanza delle priorità dei principali protagonisti, ovvero gli stessi beneficiari.

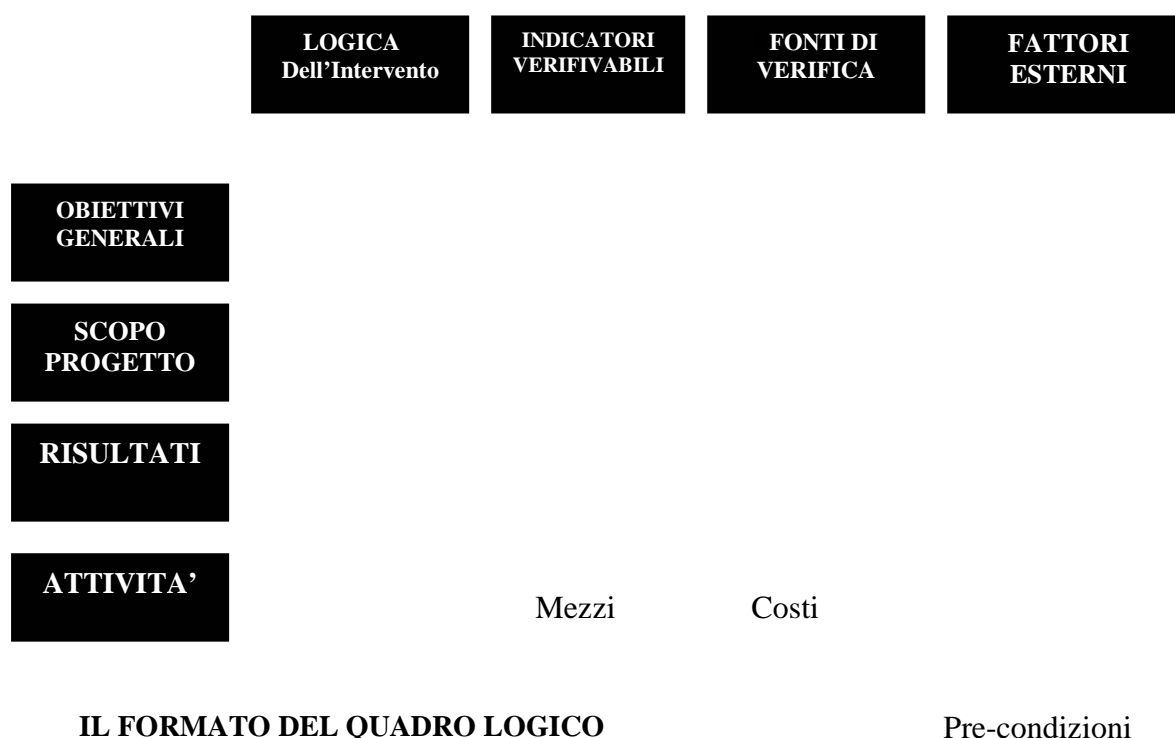
La scelta di una o più strategie viene generalmente operata dopo che gli scopi del progetto sono stati decisi. La scelta viene fatta confrontando un certo numero di obiettivi dello stesso livello; un progetto con uno scopo “alto” nella gerarchia degli obiettivi spesso genera un programma multi-componenziale mentre uno scopo “basso” sulla scala della gerarchie, darà luogo ad un progetto più semplice.

La strategia selezionata viene definita e appare nella prima colonna del quadro logico.

2. Pianificazione

2.1. Introduzione

Il quadro logico è rappresentato da un insieme di concetti collegati fra loro e descrive in modo operativo, sotto forma di matrice, l'aspetto più importante di un'azione. Fornisce la possibilità di controllare se le azioni sono state definite correttamente e facilita un monitoraggio ed una valutazione migliori.



Il quadro logico è un mezzo per presentare il contenuto di un'azione. Gli obiettivi principali, lo scopo del progetto, i risultati, le attività e le loro relazioni causali vengono presentati sistematicamente (logica verticale). Un quadro logico può essere stabilito solo attraverso l'analisi delle informazioni disponibili (problemi, obiettivi e opportunità).

Oltre alla relazione logica fra attività, risultati, scopo del progetto e obiettivi generali, esistono fattori esterni che influenzano il successo di un progetto. Anche i fattori esterni vengono inclusi nel quadro logico.

Gli obiettivi generali, lo scopo del progetto ed i risultati vengono descritti grazie agli indicatori ed alle fonti di verifica necessari per ottenere le informazioni dalle quali vengono misurati. Mezzi e costi verranno descritti più approfonditamente in seguito.

La matrice è concisa, facile da usare e da applicare nei rapporti, riducendo così il carico di lavoro di coloro che sono responsabili delle varie fasi del ciclo del progetto.

Il quadro logico può essere preparato e presentato tramite una riunione di lavoro per la preparazione del progetto, in particolare presentando i diagrammi attraverso pannelli apposti su lavagne. Ciò consente una chiara visione dell'oggetto in discussione. Si tratta anche di uno strumento per la comprensione dello scopo del progetto, per la comprensione della strategia adottata per realizzarlo e dei mezzi impiegati. Lo stesso quadro logico viene usato come punto di riferimento durante il monitoraggio e la valutazione per analizzare i risultati delle azioni ed il loro impatto.

2.2. Descrizione del quadro logico

Prima colonna (quattro caselle): l'intervento logico

Obiettivi generali: obiettivi più ampi di quelli del progetto stesso (es. obiettivi sub-settoriali). Altri progetti e attività contribuiranno al raggiungimento di questi obiettivi.

Scopo del progetto: l'obiettivo da raggiungere attraverso l'implementazione del progetto la cui sopravvivenza al progetto stesso è auspicabile. Benefici sostenibili per il gruppo individuato sono sempre lo scopo da raggiungere.

Risultati: "prodotti" delle attività intraprese, la cui combinazione realizza lo scopo del progetto ovvero: un inizio per la fruibilità di benefici sostenibili per il gruppo individuato.

Attività: le cose che devono essere fatte per raggiungere i risultati.

Seconda colonna: indicatori obbiettivamente verificabili

In questa fase abbiamo una descrizione operativa degli obiettivi generali, dello scopo del progetto e dei risultati in termini di qualità e quantità dei risultati per il gruppo beneficiario, che indicano tempi e luoghi.

I mezzi fisici e non (inputs) necessari per portare a termine le attività pianificate sono posti nella casella sottostante.

Terza colonna: fonti di verifica

Le fonti di verifica indicano dove ed in quale forma le informazioni sul raggiungimento dello scopo del progetto e dei risultati possono essere trovati (descritti da indicatori obbiettivamente verificabili). I costi e le fonti di finanziamento (Comunità Europea, Governo, ecc) vengono posti nella casella sottostante.

Quarta colonna: Fattori esterni

Esistono fattori esterni che non rientrano sotto diretto controllo del progetto, ma che sono cruciali per il raggiungimento delle attività, dello scopo del progetto e degli obiettivi generali.

Per esempio: "assenza di sabotaggio del sistema di irrigazione" potrebbe rappresentare un fattore decisivo per uno o più risultati da raggiungere per lo scopo del progetto. Si tratta di un postulato perché si trova fuori dal diretto controllo del progetto.

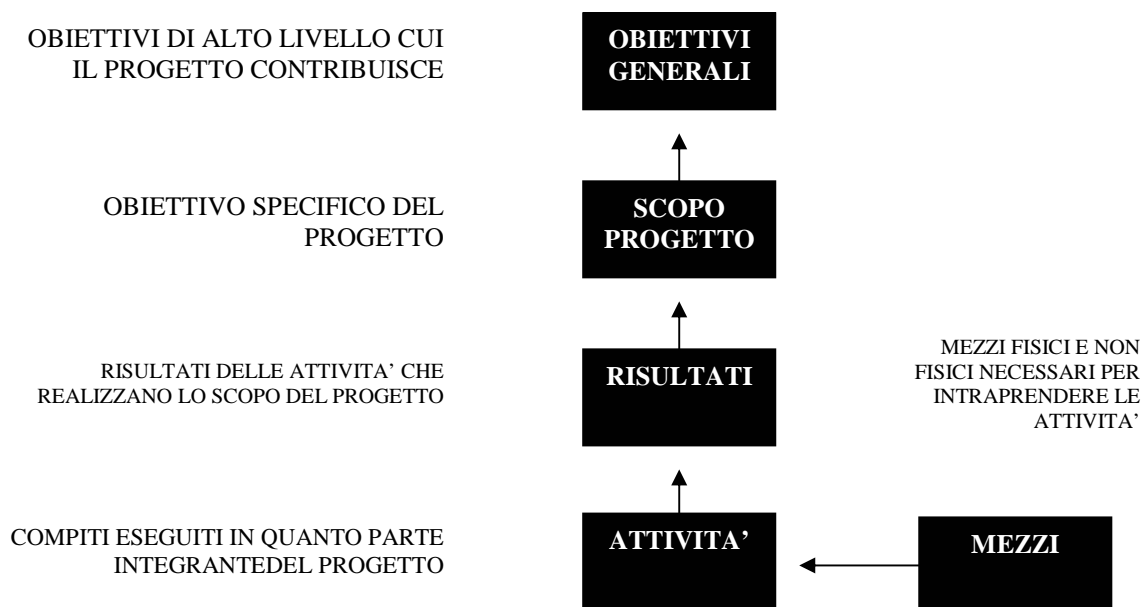
I Fattori esterni riguardano le attività, i risultati, lo scopo del progetto, l'esecuzione delle pre-condizioni e comportano misure di sostegno da parte del Governo.

2.3. Logica dell'Intervento

Definizione

La prima colonna mostra la logica dell'intervento, ovvero la strategia soggiacente al progetto che copre tutte le fasi da considerare nel quadro del progetto al fine di contribuire all'obiettivo /agli obiettivi generale/i, ovvero:

- La disponibilità dei mezzi grazie ai quali le attività possono essere intraprese (seconda colonna, quarta casella);
- Grazie a queste attività, i risultati vengono raggiunti;
- I risultati realizzano lo scopo del progetto;
- Lo scopo del progetto contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo/i generale/i.



Come identificare la logica dell'intervento

La colonna "logica dell'intervento" viene costituita come segue:

- Trasporre gli obiettivi dal diagramma degli obiettivi al livello corrispondente nell'intervento logico;
- Identificare altre possibilità/rischi che si traducono in risultati o attività.

1. Identificazione dello scopo del progetto
(Benefici sostenibili per il gruppo identificato)

Scegliere l'obiettivo che si trova in cima alla catena della strategia, selezionandolo dal diagramma degli obiettivi. La scelta viene fatta usando specifici criteri per confrontare i differenti obiettivi nel diagramma.

Esempio: Fra la strategia “della produzione del riso” e la strategia della “produzione in collina” sceglieremo la prima in quanto prioritaria per il Governo e per il gruppo beneficiario, oltre che per la sua fattibilità e per il fatto che richiede un intervento esterno.

Qualora vi siano altri obiettivi sullo stesso livello del diagramma verrà costruito un secondo quadro logico, oppure tali obiettivi potranno essere trasformati in fattori esterni di cui si farà carico, ad esempio, un'altra organizzazione.

2. Identificazione degli obiettivi generali

Selezionare dal diagramma degli obiettivi uno o più obiettivi che si trovano in cima al diagramma che descriva lo scopo (gli scopi) che il progetto si prefigge. Generalmente saranno obiettivi di livello sub-settoriale.

Esempio: nel caso in questione esiste un solo obiettivo generale, ovvero: “migliorare la situazione alimentare”.

3. Identificazione dei risultati

Selezionare dal diagramma degli obiettivi quelli che – grazie ad una logica mezzi/fini – realizzino lo scopo del progetto e di conseguenza i risultati.

Aggiungere altri risultati che rafforzino lo scopo del progetto; questi verranno identificati attraverso un'analisi supplementare delle opportunità e dei rischi della situazione in questione (vedi i risultati segnati da un asterisco nell'esempio della provincia del nord di Bogo, pag. 18).

Esempio: tutti gli obiettivi al livello dei risultati portano allo scopo del progetto scelto: “sistema di irrigazione funzionante” e “regolare aumento della fornitura energetica”.

4. Identificazione delle attività

Selezionare dal diagramma degli obiettivi quelli che – grazie ad una logica mezzi/fini – producono i risultati e tradurli in attività.

Esempio: “provincia del nord di Bogo”, pag. 18

Aggiungere altre attività identificate in seguito ad un'analisi supplementare delle opportunità e dei rischi della situazione in oggetto (vedi le attività con l'asterisco nell'esempio di pag. 18).

Nella pagina seguente viene presentato lo sviluppo del quadro logico:

ESEMPIO DELLA PROVINCIA DEL NORD DI BOGO

	LOGICA dell'Intervento	OBIETTIVI VERIFICABILI	FONTI DI VERIFICA	FATTORI ESTERNI
OBIETTIVI GENERALI	SITUAZIONE ALIMENTARE MIGLIORATA			
SCOPO DEL PROGETTO	AUMENTO PRODUZIONE DEL RISO			
RISULTATI	1. SISTEMA IRRIGAZIONE FUNZIONANTE 2. FORNITURA ENERGETICA PIU' REGOLARE 3. NUOVE COMPETENZE PER I CONTADINI*			
ATTIVITA'	1.1. Organizzare i contadini* 1.2. Canali bloccati* 1.3. Costruire dighe* 2.1. Organizzare ricerca di inputs* 2.2. Organizzare la distribuzione di inputs* 3.1. Organizzare l'estensione del servizio* 3.2. Formare i lavoratori*			

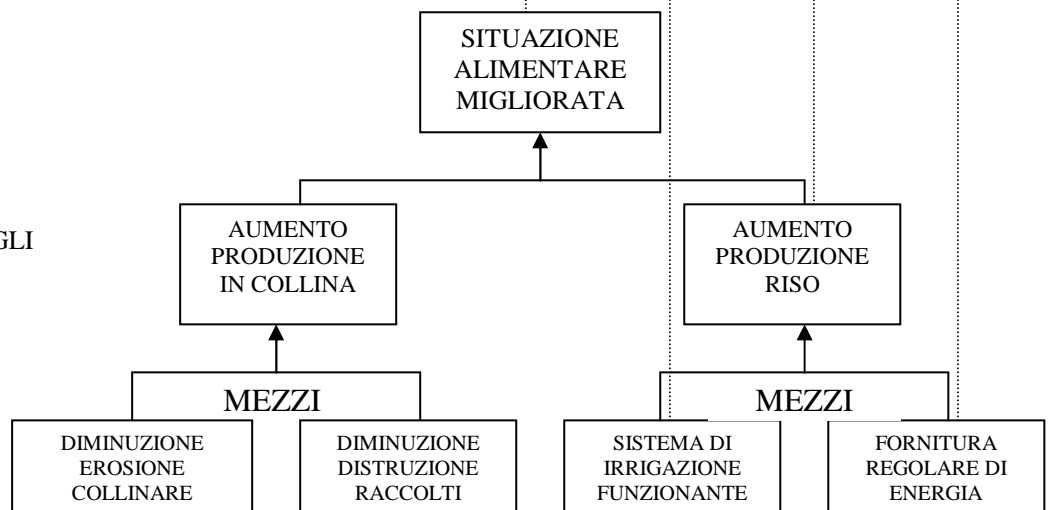


DIAGRAMMA DEGLI OBIETTIVI

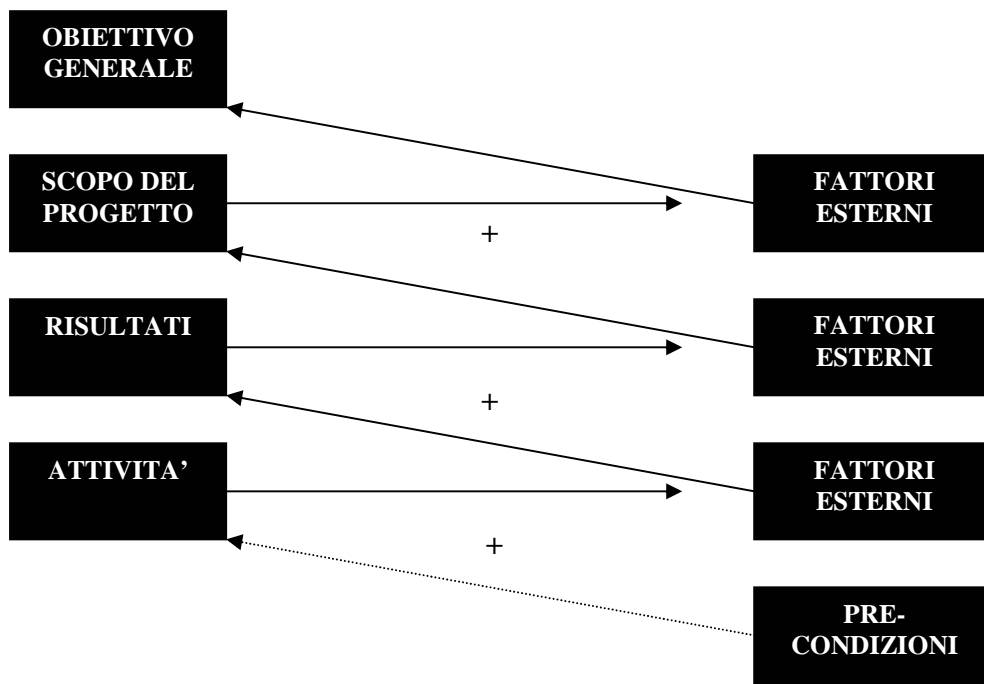
CHIARIMENTI SUGLI ASPETTI PIU' IMPORTANTI DELL'INTERVENTO LOGICO

Qual è l'importanza dell'obiettivo generale ?	L'obiettivo generale stabilisce il quadro nel quale il progetto viene realizzato. Altri progetto possono contribuire al raggiungimento di tale obiettivo.
Qual è l'importanza dello scopo del progetto?	Lo scopo del progetto rappresenta il punto chiave di riferimento, il vero centro di gravità per la gestione del progetto che permette di misurare il successo o il fallimento del progetto in termini di benefici sostenibili per il gruppo beneficiario. La gestione del progetto assicura che lo scopo del progetto venga raggiunto.
Quando finisce un progetto?	Quando lo scopo del progetto viene raggiunto, oppure quando il "prodotto" è stato realizzato e "venduto" ai beneficiari, nella convinzione che la situazione possa essere durevole. Quando il progetto ha raggiunto il punto di non ritorno.
Perché lo scopo del progetto è solo uno ?	Lo scopo del progetto è solo uno per evitare complicazioni e problemi di gestione. E' meglio avere due progetti specifici (paralleli o interrelati) piuttosto che un progetto con due scopi.
Come vengono decisi i risultati?	I risultati emergono dal diagramma degli obiettivi oppure da studi tecnici specifici.
Come vengono decise le attività?	Le attività: <ul style="list-style-type: none">- emergono dal diagramma degli obiettivi;- emergono da studi tecnici specifici;- emergono da confronti con le parti coinvolte.
Perché è necessario pianificare le attività?	La attività devono essere pianificate in modo sufficientemente dettagliato per rendere possibile : <ul style="list-style-type: none">- l'elaborazione delle scadenze di lavoro e stimare la giusta durata dell'operazione.- la stima delle risorse fisiche e non necessarie.- Il calcolo del budget.

2.4. Fattori esterni

I Fattori esterni riguardano quei fattori che sono importanti per il successo del progetto, ma che sono al di fuori del scopo.

I Fattori esterni sono la risposta alla domanda: “Quali sono i fattori esterni che non vengono influenzati dal progetto, che possono però minare la sua realizzazione e la sua sostenibilità a lungo termine?”



Il diagramma dovrebbe essere letto come segue:

- Una volta che esistono le pre-condizioni, le attività possono cominciare;
- Una volta che le attività sono state realizzate e che i fattori esterni a questo stadio sono stati soddisfatti, si manifesteranno i risultati;
- I risultati e il soddisfacimento dei fattori esterni a questo stadio realizzeranno lo scopo del progetto;
- Una volta realizzato lo scopo del progetto e soddisfatti i fattori esterni a questo stadio, l'obiettivo generale sarà raggiunto.

Come identificare i fattori esterni

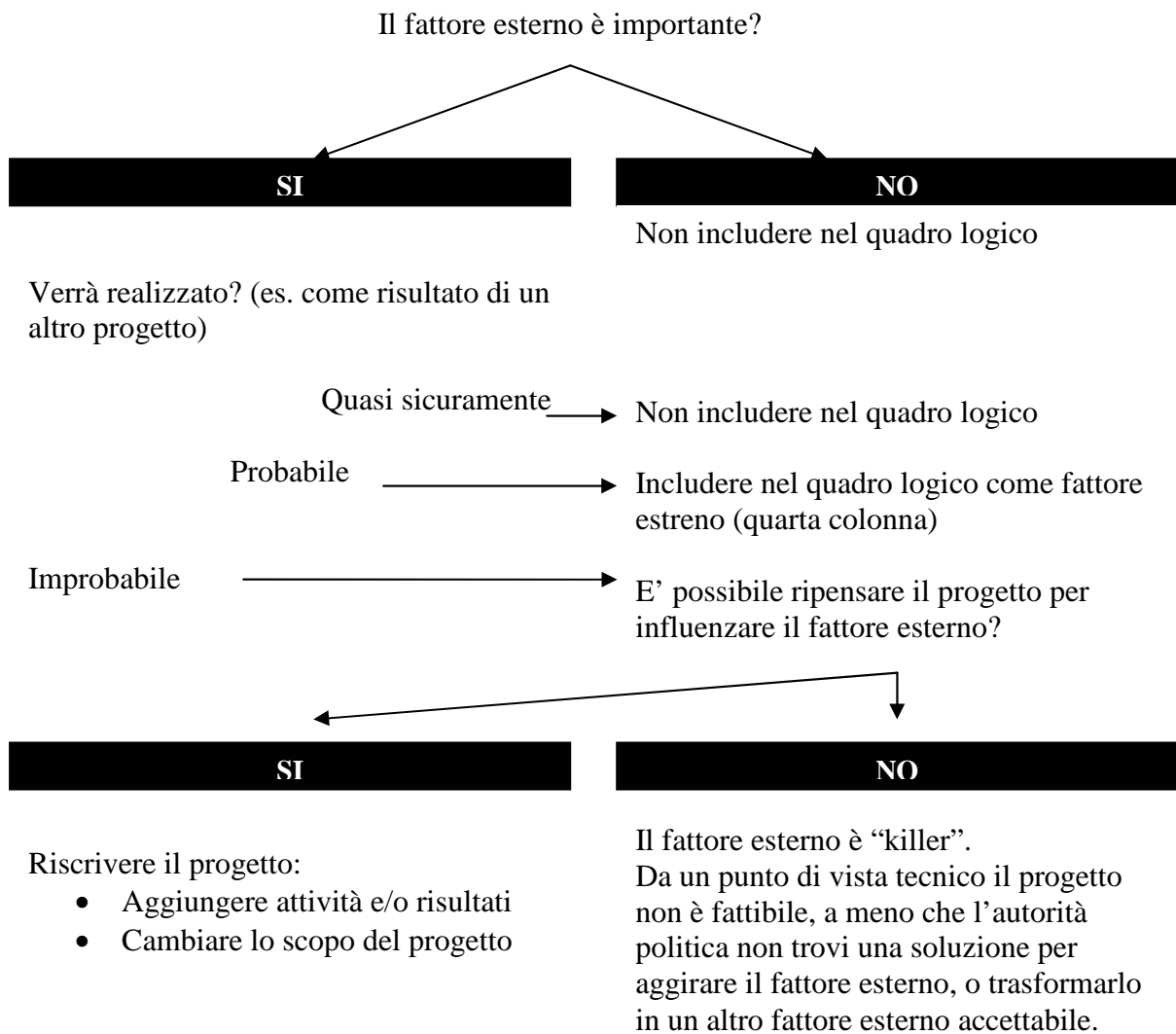
1. Identificare nel diagramma gli obiettivi non ricoperti dall'intervento logico (prima colonna) ma importanti per il successo dell'operazione.
2. Posizionare tali obiettivi come fattori esterni al livello più appropriato.

3. Identificare altri fattori esterni non inclusi nel diagramma, ma cruciali per il successo dell'operazione.
4. Valutare l'importanza dei fattori esterni e la probabilità dei tali fattori usando l'algoritmo descritto sotto.

A seconda delle conclusioni:

- Escludere il fattore esterno (quasi sicuramente)
 - Includere il fattore esterno come postulato (probabile)
 - Riconcepire il progetto (improbabile)
5. Ricontrollare i quattro passaggi precedenti, iniziando dalle pre-condizioni, per verificare se l'intervento logico è realmente logico e non tralascia nulla.

ALGORITMO PER VERIFICARE I FATTORI ESTERNI



ESEMPIO DELLA PROVINCIA DEL NORD DI BOGO

	LOGICA Dell'Intervento	OBIETTIVI VERIFICABILI	FONTI DI VERIFICA	FATTORI ESTRENI
OBIETTIVI GENERALI	SITUAZIONE ALIMENTARE MIGLIORATA			
SCOPO DEL PROGETTO	AUMENTO PRODUZIONE DEL RISO			Aumento produzione riso Aumento prodotti agricoli sulle colline più del 50% del riso raccolto consumato dai produttori. No sabotaggio del sistema di irrigazione
RISULTATI	1. SISTEMA IRRIGAZIONE FUNZIONANTE 2. FORNITURA ENERGETICA PIU' REGOLARE 3. NUOVE COMPETENZE PER I CONTADINI*			Associazione di contadini per manutenzione sistema idrico Produzione del riso automatizzata. L'aumento di vendite del riso copre i costi di produzione.
ATTIVITA'	1.1.Organizzare i contadini* 1.2.Canali bloccati* 1.3.Costruire dighe* 2.1.Organizzare acquisto energia* 2.2.Organizzare la distribuzione energetica* 3.1.Organizzare l'estensione del servizio* 3.2.Formare gli extension workers* 3.3. Formare istruttori (uomini e donne)			Strade di accesso in buone condizioni (vedi 2.1) Extension workers motivati da incentivi (vedi 3.1) Extension workers in grado di comunicare con i contadini (vedi 3.1)
				PRE-CONDIZIONI Pianificazione delle dispute fra contadini e proprietari terrieri Approvazione ufficiale dell'organizzazione

CHIARIMENTI SUGLI ASPETTI PIU' IMPORTANTI DEI FATTORI ESTERNI

Perché vengono introdotti i Fattori esterni?

L'intervento logico non copre mai la realtà nella sua interezza. I fattori esterni hanno spesso un'influenza notevole sul successo di un progetto, e per questo motivo devono essere identificati e presi in considerazione.

Qual è l'importanza dei Fattori esterni?

Essi influenzano e a volte determinano il raggiungimento dei risultati, lo scopo del progetto, e l'obiettivo generale. Questi fattori esterni devono essere identificati e la loro probabile influenza deve essere analizzata, quanto prima nella fase di pianificazione.

Come si identificano i fattori esterni?

Alcuni degli obiettivi inclusi nel diagramma degli obiettivi possono essere fattori esterni. Altri possono essere identificati dagli esperti o da altri attori coinvolti.

Quando i fattori esterni diventano tali ?

L'importanza di questi fattori esterni dovrebbe essere verificata durante l'applicazione dell'algoritmo. Se sono importanti ma non possono essere coperti dall'intervento logico, diventano Fattori esterni.

Cosa fare se fattori esterni importanti per il successo del progetto sono improbabili da raggiungere (Fattori esterni killer)?

Abbandonare o ripensare il progetto, aggiungendo risultati o aggiustando lo scopo del progetto.

Come si formulano i fattori esterni?

Come il raggiungimento della situazione desiderata. In questo modo possono essere verificati e controllati.

A quale livello bisogna includere i fattori esterni?

I fattori esterni collegano vari livelli dell'intervento logico. Devono quindi essere inclusi al livello appropriato. Il livello dipende da quanto i fattori esterni contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo generale, dello scopo del progetto o dei risultati.

Cos'è una pre-condizione?

Una pre-condizione è una condizione che deve essere soddisfatta prima che le attività del progetto inizino.

2.5. Fattori che assicurano la sostenibilità

La sostenibilità dei progetti deve essere verificata con ogni mezzo, prima dell'inizio del progetto. Un progetto può essere definito come sostenibile quando produce benefici per il gruppo identificato per un periodo esteso di tempo dopo che l'assistenza principale fornita dal donatore ha raggiunto il suo termine.²

Possibili fattori che minano la sostenibilità

I seguenti fattori dovrebbero essere tenuti in considerazione quando si prepara e si realizza un progetto/programma:

- Misure di sostegno politico
- Tecnologia appropriata
- Protezione ambientale
- Aspetti socio-culturali/ donne e sviluppo
- Capacità istituzionale e gestionale
- Aspetti economici e finanziari

Si tratta di una lista di titoli, la cui sostanza dipenderà dal contesto e dai caratteri specifici del progetto. Questi fattori vengono trattati in modo dettagliato nei manuali esistenti o in quelli in preparazione.

Quando si applicano i fattori di sostenibilità menzionati sopra, dovrebbero essere fatte doverose verifiche delle caratteristiche specifiche del progetto e dell'ambiente, ed è necessario mantenere sufficiente elasticità nelle fasi della concezione e della realizzazione.

E' necessario inoltre dare importanza ai miglioramenti prevedibili nella capacità amministrativa e nel livello di competenze e di manutenzione in quanto risultato del processo di sviluppo a lungo termine.³

Infatti la domanda su cosa un progetto può fare per migliorare la capacità in quel settore dovrebbe essere posta quando si concepisce o si aggiusta il quadro logico, tenendo sempre e comunque a mente lo scopo del progetto.

Fattori di sostenibilità e preparazione del quadro logico

Una volta stabilito l'intervento logico (prima colonna) e i Fattori esterni (quarta colonna), la preparazione del quadro logico procede con le domande concernenti la sostenibilità del progetto.

La risposta a questa domande può portare a tre tipi di cambiamento: l'intervento logico viene modificato per includere risultati e/o attività aggiuntivi, vengono aggiunti Fattori esterni e pre-condizioni, vengono commissionati studi aggiuntivi per sondare approfonditamente le possibilità e per fare proposte per attività, risultati e/o Fattori esterni.

Il fatto di considerare altri Fattori esterni può gettare un dubbio sull'intero progetto.

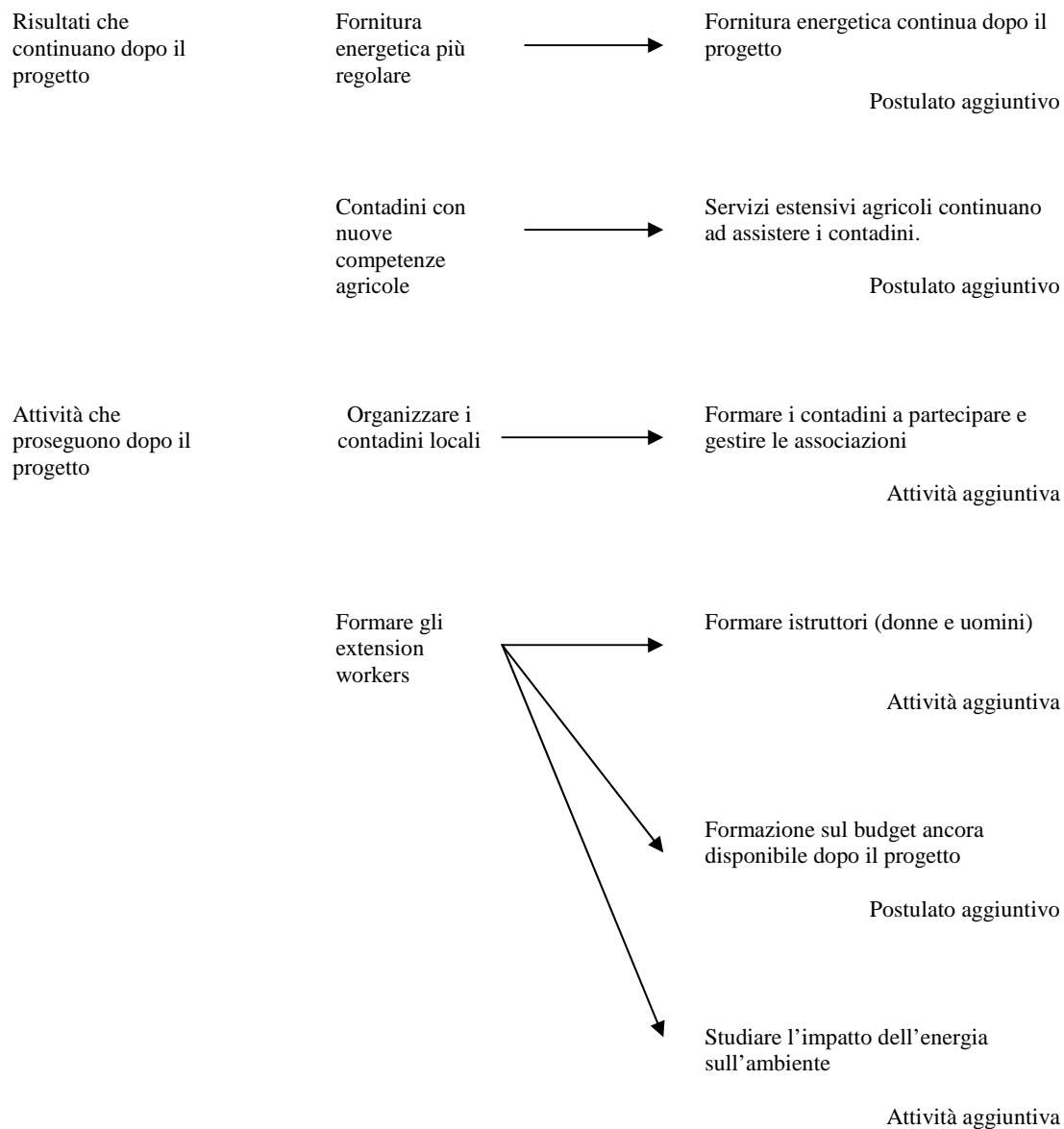
² DAC principles for project assessment, Paris 1988.

³ Idem.

Come pianificare un progetto sostenibile:

1. Esporre i risultati e le attività che dovrebbero essere sostenuti dopo che la maggior parte degli aiuti esterni sono terminati.
2. Formulare domande pertinenti riguardo ad ogni fattore di sostenibilità (domande e risposte saranno diverse per ogni fase).
3. Analizzare lo scopo del progetto, i risultati, le attività ed i Fattori esterni alla luce di queste domande.
4. Sulla base delle risposte:
 - Ripensare o aggiungere risultati, attività, Fattori esterni o pre-condizioni;
 - Commissionare studi ulteriori;
 - Formulare raccomandazioni per la realizzazione.

Esempio:



ESEMPIO DELLA PROVINCIA DEL NORD DI BOGO

	LOGICA dell'Intervento	OBIETTIVI VERIFICABILI	FONTI DI VERIFICA	POSTULATI
OBIETTIVI GENERALI	SITUAZIONE ALIMENTARE MIGLIORATA			
SCOPO DEL PROGETTO	AUMENTO PRODUZIONE DEL RISO			Aumento produzione riso Aumento prodotti agricoli sulle colline più del 50% del riso raccolto consumato dai produttori.
RISULTATI	<p>1. SISTEMA IRRIGAZIONE FUNZIONANTE</p> <p>2. FORNITURA ENERGETICA PIU' REGOLARE</p> <p>3. NUOVE COMPETENZE PER I CONTADINI*</p>			<p>No sabotaggio del sistema di irrigazione</p> <p>Associazione di contadini per manutenzione sistema idrico</p> <p>Produzione del riso automatizzata. L'aumento di vendite del riso copre i costi di produzione.</p> <p>Extension workers capaci di rapportarsi con i contadini (vedi 3.1) Commercianti continuano a fornire merci Estensione dei servizi incontra i nuovi bisogni dei contadini Disponibilità di budget per la formazione Commercianti continuano a fornire merci* Estensione dei servizi incontra i nuovi bisogni dei contadini* Disponibilità di budget per la formazione post progetto*</p>
ATTIVITA'	<p>1.1.Organizzare i contadini*</p> <p>1.2.Canali bloccati*</p> <p>1.3.Costruire dighe*</p> <p>1.4.Formare contadini nella gestione e partecipazione*</p> <p>2.1.Organizzare acquisto energia*</p> <p>2.2.Organizzare la distribuzione energetica*</p> <p>3.1.Organizzare l'estensione del servizio*</p> <p>3.2.Formare gli extension workers*</p> <p>3.3. Formare istruttori (uomini e donne)</p> <p>3.4.Studiare gli effetti dell'energia sull'ambiente*</p>	N.B. Fattori esterni e attività con l'asterisco derivano dall'analisi dei fattori che assicurano la sostenibilità		
				PRE-CONDIZIONI
				<p>Pianificazione delle dispute fra contadini e proprietari terrieri</p> <p>Approvazione ufficiale dell'organizzazione</p>

2.6. Indicatori obiettivamente verificabili e fonti di verifica

Gli indicatori obiettivamente verificabili descrivano gli obiettivi generali, lo scopo del progetto e i risultati in termini operativi misurabili (quantità e qualità, gruppo target, tempi e luoghi), gli indicatori devono dare un'adeguata immagine della situazione ed essere concretamente misurabili ed avere costi accettabili, permettendoci così di:

- Controllare la pertinenza e la fattibilità dello scopo del progetto e dei suoi risultati;
- Monitorare i progressi attraverso i quali realizzarli.

Una descrizione operativa sotto forma di indicatore obiettivamente verificabile deve necessariamente fornire le risposte alle seguenti domande:

- Quali sono la qualità e la quantità dei “prodotti” del progetto?
(ad esempio x tonnellate di g grammi di olio di palma);
- Come vengono pagati (e distribuiti)?
(ad esempio venduti sul mercato mondiale)
- Chi sarà il beneficiario (gruppo target) di tali prodotti?
(ad esempio contadini e lavoratori delle piantagioni)
- In quanto tempo questi prodotti saranno disponibili?
(ad esempio a partire dal quinto anno fino al ventesimo)
- Dove tali prodotti verranno prodotti e consumati?
(nel caso in cui ciò non fosse scontato)

Gli indicatori obiettivamente verificabili devono essere descritti in modo dettagliato e confezionati su misura dei bisogni dell'operazione durante la fase di implementazione per consentire un monitoraggio efficace.

Gli indicatori che riguardano gli obiettivi generali tendono ad essere di tipo più qualitativo rispetto a quelli che vengono applicati ai risultati e allo scopo del progetto, che invece hanno componenti quantitativamente misurabili.

La scelta degli indicatori e delle loro fonti di verifica è dettata, far le altre cose, dalla valutazione dei costi impiegati dal monitoraggio. Indicatori eccessivamente complessi o numerosi possono portare a costi eccessivi. Questo aspetto potrebbe richiedere di identificarne altri – indicatori indiretti ad esempio – per i quali i dati sono di più facile ottenimento, e che richiedano quindi meno ricerca e che generino spese inferiori.


Esempio: Invece di fare una ricerca sui redditi, potrebbero essere contate il numero di biciclette vendute nel villaggio.

Le fonti di verifica sono invece documenti, rapporti ed altri supporti che forniscono informazioni e che rendono possibile monitorare i progressi in corso attraverso i risultati pianificati e lo scopo del progetto, che vengono tradotti in una forma operativamente applicabile dagli indicatori obiettivamente verificabili.

Come definire gli indicatori obiettivamente verificabili (IOV)?

1. Specificare per ogni risultato lo scopo del progetto e a volte l'obiettivo generale:
 - La quantità:.....quanto?
 - La qualità:.....cosa?
 - Il gruppo beneficiario:.....chi?
 - Il tempo/periodo:.....quando comincia e per quanto tempo dura?
 - Il luogo:.....dove?
2. Controllare se l'indicatore o gli indicatori descrivono l'obiettivo generale, lo scopo o i risultati in modo accurato. Se la risposta è negativa, è necessario aggiungere altri indicatori o trovarne dei nuovi.
3. E' necessario assicurarsi che gli indicatori obiettivamente verificabili per lo scopo del progetto – li centro di gravità del progetto – integrino concretamente il concetto di “benefici sostenibili per il gruppo beneficiario”.

Come scegliere le fonti di verifica?

1. Decidere quali fonti di verifica sono necessarie per ottenere informazioni sugli indicatori obiettivamente verificabili.
 2. Identificare quali fonti devono essere raccolte, analizzate ed integrate nel progetto e quali invece sono esterne al progetto (fonti esistenti).
 3. Le fonti esterne al progetto devono essere controllate per assicurare che :
 - a) La loro forma e presentazione sia appropriata;
 - b) Che siano abbastanza specifici;
 - c) Che siano reperibili;
 - d) Che siano accessibili (dove e quando);
 - e) Che i costi per ottenere tali informazioni siano ragionevoli.
 4. Gli indicatori obiettivamente verificabili per i quali non si sono trovate le fonti auspiccate dovranno essere sostituiti da altri.
- 

CHIARIFICAZIONI SU IMPORTANTI ASPETTI DEGLI INDICATORI

Perché definire gli IOV?

Per :

- Rendere più chiare le caratteristiche dell'obiettivo generale, dello scopo del progetto e dei risultati;
- Gestire i progetti in modo più obiettivo;
- Fornire le basi per un monitoraggio ed una valutazione più obiettivi.

Quali sono i criteri necessari?

Gli IOV dovrebbero essere:

- Specifici sia nella quantità che nella qualità
- Rilevanti
- Indipendenti l'uno dall'altro, ciascuno collegato ad un obiettivo specifico o risultato
- Verificabile, e basato su informazioni accessibili (quando e dove?).

Esiste un solo IOV per ogni risultato o scopo?

Spesso si rende necessario stabilire un certo numero di indicatori che insieme assicureranno l'ottenimento delle informazioni necessarie sul raggiungimento di un obiettivo, uno scopo o un risultato.

E' sempre possibile trovare degli IOV?

Un buon IOV rende possibile una misurazione diretta ad esempio, l'aumento della produzione viene misurato sommando i risultati del raccolto. Se la misurazione diretta non è possibile, è necessario trovare indicatori approssimativi, ad esempio, l'aumento del reddito dei contadini potrebbe essere testimoniato nel miglioramento delle condizioni delle abitazioni (tegole, uso del cemento...).

E' possibile descrivere tutti gli obiettivi in termini operativi grazie agli IOV?

A volte è difficile trasformare gli obiettivi in termini operativi, ma bisogna comunque tentare di trovare degli IOV di tipo qualitativo, quantitativo e verificabile. Ogni miglioramento in questa direzione contribuirà alla migliore e più obiettiva gestione del progetto, ad

un migliore monitoraggio nonché ad una migliore valutazione.

CHIARIFICAZIONI SUGLI ASPETTI IMPORTANTI DELLE FONTI DI VERIFICA

Perché bisogna descrivere le fonti di verifica?	Per assicurare l'ottenimento di informazioni accurate sullo scopo del progetto e sui risultati in termini operativi (ad esempio gli IOV).
Dove possono essere trovati?	- Fuori dal progetto: è necessario prevedere una parte di budget per pagare queste informazioni. -. All'interni del progetto: ove necessario pianificare i dati gathering le attività.
Quali sono i criteri per valutarle?	Le fonti di verifica devono fornire dati reliable e accessibili.
Quando devono essere stabilite le fonti di verifica?	Durante la fase di preparazione quando si decidono lo scopo del progetto ed i risultati. Possono essere elaborate durante l'implementazione.

2.7 Mezzi e costi

I mezzi sono risorse fisiche e non (inputs) che sono necessarie per realizzare le attività pianificate e per gestire il progetto. Si distinguono le risorse umane da quelle materiali e finanziarie (costi).

I costi sono la traduzione in termini economici di tutti i mezzi identificati. Tali costi devono essere preferibilmente presentati in forma standardizzata, nella quale verrà specificato il contributo della Commissione Europea, dal Governo e di ogni alta parte (altri donatori, beneficiari).

Le attività devono essere sufficientemente elaborate per rendere possibile una stima dei mezzi fisici e non che verranno impiegati. Nel caso in cui ciò non fosse possibile, sarà necessario elaborare ulteriormente ed in modo dettagliato le attività, oppure sarà necessario produrre una stima approssimativa.

Come si stabiliscono i mezzi ed i costi

1. Elaborare i mezzi umani, materiali e finanziari necessari per realizzare le attività pianificate.
2. Elaborare i mezzi umani, materiali e finanziari necessari per la gestione ed il supporto delle attività che non sono incluse nel quadro dell'intervento logico (ad esempio la costruzione di un ufficio di coordinamento, lo staff amministrativo ecc.)

3. Calcolare il costo delle risorse stabilite e suddividerle fra i partners finanziatori, preparare il budget totale.
4. Classificare i costi sull'origine del finanziamento: Commissione europea, Governo, gruppo target o altri donatori.

Riassumere elencando i mezzi nella seconda colonna, quarta riga del quadro, logico e riassumere i costi indicando l'origine del budget nella terza colonna, quarta riga.

2.8 Revisione finale

Una volta stabiliti i mezzi ed i costi, il quadro logico è completo. Sarà necessario rivederlo ancora una ultima volta per controllare se:

- La logica verticale è completa e accurata;
- Gli indicatori e le fonti di verifica sono accessibili e reliable;
- Le pre-condizioni sono realistiche;
- I fattori esterni sono realistici e non tralasciano niente;
- I rischi sono accettabili;
- La probabilità di successo è ragionevolmente alta;
- I fattori di sostenibilità sono stati presi in considerazione e nel caso in cui siano appropriati, se sono stati tradotti in attività, risultati o fattori esterni;
- I benefici rientrano nei costi
- Sono necessari studi ulteriori.

Questo controllo dovrebbe essere effettuato da una persona che non abbia partecipato all'elaborazione del quadro logico.

In effetti, questo controllo dovrebbe essere effettuato da funzionari degli uffici NAO, della Delegazione e della Commissione a Bruxelles.

ESEMPIO DELLA PROVINCIA DEL NORD DI BOGO

	LOGICA di Intervento	OBIETTIVI VERIFICABILI	FONTI DI VERIFICA	POSTULATI
OBIETTIVI GENERALI	SITUAZIONE ALIMENTARE MIGLIORATA	Situazione Alimentare migliorata dopo il '97, 300 Kg di riso o 600 kg di manioca consumati allo stesso prezzo del '92.	Ricerca Ministero Agricoltura del '98	
SCOPO DEL PROGETTO	AUMENTO PRODUZIONE DEL RISO	Aumento produzione riso per ha (+/- 45% prodotto venduto) 94 95 96 97 10% 20% 30% 10%	Rapporto del progetto 95/95/96/97	Aumento produzione riso Aumento prodotti agricoli sulle colline più del 50% del riso raccolto consumato dai produttori.
RISULTATI	<p>1. SISTEMA IRRIGAZIONE FUNZIONANTE</p> <p>2. FORNITURA ENERGETICA PIU' REGOLARE</p> <p>3. NUOVE COMPETENZE PER I CONTADINI*</p>	<p>Dal '95 tutti i campi irrigati correttamente</p> <p>Un mese prima della semina tutti i contadini hanno semi e 50kg di fertilizzante per ha.</p> <p>I contadini rispettano il calendario e piantano alla giusta distanza</p>	<p>Ricerca sui contadini 95/96/97</p> <p>Rapporti del servizio estensivo e del gruppo di progetto</p>	<p>No sabotaggio del sistema di irrigazione</p> <p>Associazione di contadini per manutenzione sistema idrico</p> <p>Produzione del riso automatizzata. L'aumento di vendite del riso copre i costi di produzione.</p>
ATTIVITA'	<p>1.1.Organizzare i contadini*</p> <p>1.2.Canali bloccati*</p> <p>1.3.Costruire dighe*</p> <p>1.4.Formare contadini nella gestione e partecipazione*</p> <p>2.1.Organizzare acquisto energia*</p> <p>2.2.Organizzare la distribuzione energetica*</p> <p>3.1.Organizzare l'estensione del servizio*</p> <p>3.2.Formare gli extension workers*</p> <p>3.3. Formare istruttori (uomini e donne)</p> <p>3.4.Studiare gli effetti dell'energia sull'ambiente*</p>	<p>CE</p> <p>Risorse umane -120 m/m mezzi investiti -3 macchine/4 moto -3 case/uffici -Capitale lavoro</p> <p>BOGO</p> <p>Risorse umane -240m/m mezzi investiti -4 case</p>	<p>(x 1000 Euro)</p> <p>1200</p> <p>60</p> <p>140</p> <p><u>500</u></p> <p>1.900</p> <p>120</p> <p>40</p> <p><u>40</u></p> <p>200</p>	<p>Extension workers capaci di rapportarsi con i contadini (vedi 3.1)</p> <p>Commercianti continuano a fornire merci</p> <p>Estensione dei servizi incontra i nuovi bisogni dei contadini</p> <p>Disponibilità di budget per la formazione</p> <p>Commercianti continuano a fornire merci*</p> <p>Estensione dei servizi incontra i nuovi bisogni dei contadini*</p> <p>Disponibilità di budget per la formazione post progetto*</p>
				PRE-CONDIZIONI
				<p>Pianificazione delle dispute fra contadini e proprietari terrieri</p> <p>Approvazione ufficiale dell'organizzazione</p>

3. Applicazione del quadro logico

3.1 Quadri logici interconnessi

Ogni quadro logico può essere elaborato in ulteriori sub-quadri logici.

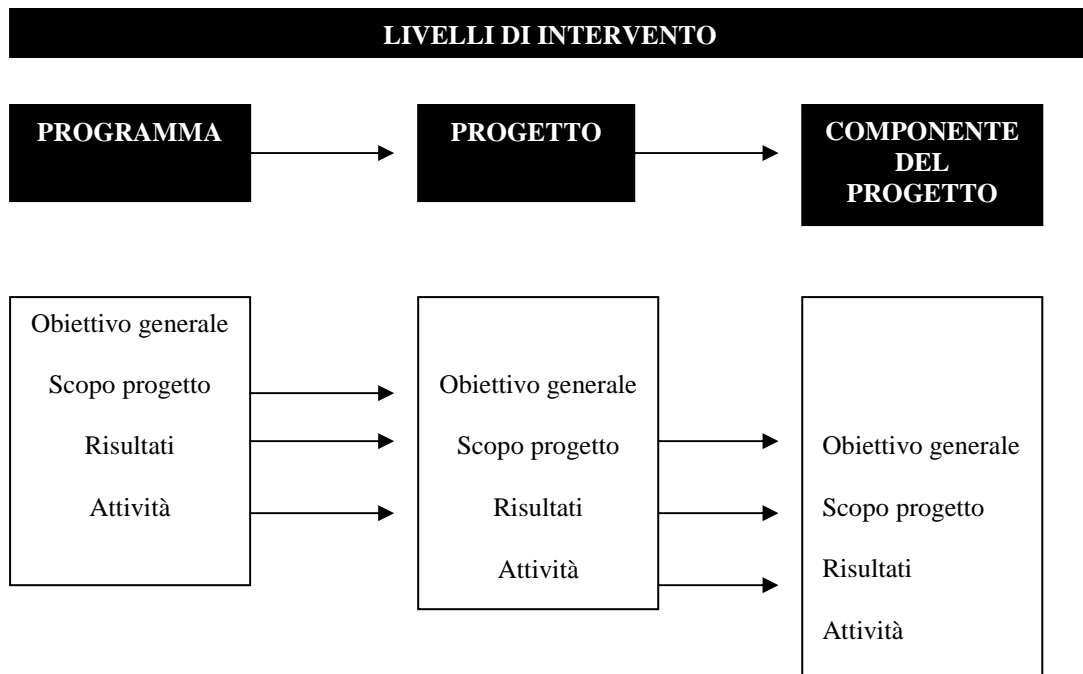
Ognuno di questi sub-quadri logici descrive i componenti del quadro logico “maestro” (programma) ad un livello più dettagliato (progetto).

Lo stesso sistema si suddivide in sotto gruppi del quadro logico può essere applicato ai componenti del progetto.

Lo scopo del progetto del quadro logico “maestro” diventerà l’obiettivo generale del sub-quadro logico, mentre ogni risultato diventerà lo scopo del progetto di uno dei sub-quadri logici. Le principali attività elencate nel quadro logico “maestro” diventeranno i risultati in uno dei sub-quadri logici. Sarà necessario identificare nuove e dettagliate attività per il sub-quadro logico.

Il sistema che consiste a suddividere un quadro logico “maestro” è utile per mostrare la coerenza delle componenti in un programma o in un progetto ed per sviluppare ogni componente in modo dettagliato. L’interrelazione fra i quadri logici a diversi livelli (ad esempio programma, progetto, componenti) verrà richiesto per la gestione a questi differenti livelli e renderà visibili le diverse responsabilità ai differenti livelli della gestione.

Il diagramma seguente mostra il processo di interrelazione di quadri logici.



ESEMPIO DELLA PROVINCIA DEL NORD DI BOGO

PROGRAMMA ALIMENTARE	PROGETTO RISO	COMPONENTI INFRASTRUTTURALI	LIVELLO DEGLI OBIETTIVI
<p>Obiettivo generale: Migliorato il livello di vita</p> <p>Scopo del progetto: Migliorata la situazione alimentare</p> <p>Risultati: 1. Aumentata la produzione del riso 2. Aumentata la produzione in collina 3. Migliorata la logistica e la distribuzione: maggiori consumi.</p> <p>Attività: 1.1.Riparare il sistema di irrigazione 1.2.Assicurare la fornitura energetica 1.3.Migliorare le tecniche di coltivazione Altro</p>	<p>Obiettivo generale: Migliorata la situazione alimentare</p> <p>Scopo del progetto: 1.Aumentata la produzione del riso</p> <p>Risultati: 1.1 Sistema di irrigazione funzionante 1.2 Maggiori forniture energetiche ai contadini 1.3 Contadini che usano tecniche di coltivazione nuove.</p> <p>Attività: 1.1.1 Organizzare i contadini 1.1.2 Canali 1.1.3.Dighe 1.2.1 Organizzare la produzione energetica 1.2.2 Organizzare la distribuzione energetica 1.3.3 Organizzare servizi agricoli 1.3.2 Altro</p>	<p>Obiettivo generale: 1. Migliorata la produzione del riso</p> <p>Scopo del progetto: 1.1 Sistema di irrigazione funzionante</p> <p>Risultati: 1.1.1 Contadini istituiscono comitati di gestione 1.1.2 Canali e lavori 1.1.3 Dighe costruite</p> <p>Attività: 1.1.1.1 Elencare gli ostacoli organizzativi 1.1.1.2 Elencare la formazione gestionale richiesta 1.1.1.3 Organizzare la formazione gestionale 1.1.1.4 Stabilire le posizioni legali dei comitati 1.1.2.1 Finalizzare i piani per i canali, lavori 1.1.2.2 Firmare i contratti 1.1.2.3 Supervisione dei lavori 1.1.3.1 Stabilire quantitativi di lavoro 1.1.3.2 Firmare i contratti 1.1.3.3 Supervisione dei lavori</p>	<p>Benefici economici e sociali sostenibili.</p> <p>Benefici economici e sociali sostenibili cui il progetto ha contribuito.</p> <p>Benefici economici e sociali sostenibili per il gruppo target grazie al progetto.</p> <p>Livello di utilizzo alto delle merci, dei servizi o delle infrastrutture da parte del gruppo beneficiario.</p> <p>Buoni servizi e infrastrutture accessibili per il gruppo target.</p> <p>Lavori richiesti</p>

3.2 Il quadro logico e le responsabilità operative

Il quadro logico per un progetto elabora quali attività devono essere intraprese. Può essere utilizzato per esplicitare le responsabilità e/o i contributi di ogni attore del progetto rispetto alle attività stabilite.

ESEMPIO DELLA PROGETTO DI PRODUZIONE DEL RISO NELLA PROVINCIA DEL NORD DI BOGO

ATTIVITA'	PARTI COINVOLTE NELLA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO					
	DIP. ACQUA	Gruppo marketing	Costruttori locali	Servizio estensivo	Comitati del villaggio	Gruppo progetto
1.1.1. ORGANIZZARE I CONTADINI	X				X	XX
1.1.2. DIDDING CANALI	XX		X		X	
1.1.3. COSTRUIRE DIGHE	XX					
1.2.1. ORGANIZZARE LA PRODUZIONE ENERGETICA		XX			X	
1.2.2. ORGANIZZARE DISTRIBUZIONE ENERGETICA		X		XX		
1.3.1. ORGANIZZARE SERVIZI AGRICOLI	X					XX
1.3.2. ALTRO						

X=COINVOLTO

XX=RESPONSABILE

3.3. Pianificazione temporale

Le attività esplicitate dal quadro logico sono elencate (secondo un ordine logico) in una colonna e il periodo generale è suddiviso in sottoperiodi nelle colonne vicine.

ATTIVITA'	ANNO 1				ANNO 2				ANNO 3				ANNO 4			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1.1.1.1 ELENCCERE GLI OSTACOLI ALL'ORGANIZZAZIONE	X	X														
1.1.1.2 ELENCCARE BISOGNI FORMATIVI GESTIONALI		X														
1.1.1.3 ORGANIZZARE FORMAZIONE GESTIONALE			X	X	X											
1.1.1.4 STABILIRE POSIZIONI LEGALE DIE COMITATI				X	X											
1.1.2.1 FINALIZZARE I PIANI PER CANALI E LAVORI				X	X											
1.1.2.2 FIRMARE I CONTRATTI					X	X	X									
1.1.2.3 SUPERVISIONE DEI LAVORI							X	X	X	X						
1.1.3.1 STABILIRE QUANTITA'(LAVORO)					X	X										
1.1.3.2 FIRMARE I CONTRATTI						X	X	X								
1.1.3.3 SUPERVISIONE DEI LAVORI								X	X	X						

3.4 Monitoraggio

Le richieste informative per monitorare la realizzazione del progetto vengono stabilite a diversi livelli: personale di programma/progetto, Delegazione, Ministero o la Direzione Generale di Bruxelles. Il quadro logico può essere usato dallo staff di gestione per rispondere alla domande che riguardano l'evoluzione del programma/progetto.

Esempi:

A. Il gruppo di progetto

- Quali sono le attività in corso e quali sono i progressi fatti (ad esempio a intervalli settimanali)?
- A quale livello sono i mezzi usati e i costi sostenuti in relazione al procedere della realizzazione del progetto (ad esempio mensilmente)?
- I risultati auspicati sono stati raggiunti e se sì, soddisfano i criteri di qualità (ad esempio aggiornata trimestralmente)?

- Con quale rilevanza tali risultati contribuiscono alla realizzazione dello scopo del progetto(ad esempio con un'analisi ogni sei mesi?)

Le informazioni dovrebbero essere raccolte da colui che gestisce facendo riferimento al quadro logico del progetto. Se i progressi tardano ad arrivare rispetto a ciò che è stato pianificato, è necessario che il responsabile a livello gestionale operi delle azioni correttive.

B. Delegazione, Ministero e Dipartimenti di Bruxelles

E' necessario porsi le stesse domande in relazione al quadro logico anche a questi livelli anche se non tutti i dettagli verranno richiesti. La frequenza degli aggiornamenti sui progressi possono essere quadrimestrali o semestrali, ad esempio. Qualora fosse necessario e alla luce di ciò che viene riportato dal capo progetto, i risultati pianificati potrebbero richiedere delle modifiche.

III L'APPROCCIO INTEGRATO ED IL QUADRO LOGICO

1. Introduzione

2. Formato base e linee guida

3. Le fasi del progetto

3.1. Preparazione

3.2. Implementazione

3.3. Valutazione

3.4. Transizione da una fase a quella successiva

III. L'approccio integrato e il quadro logico

1. Introduzione

Il quadro logico viene applicato durante la fase di preparazione, realizzazione e valutazione di un progetto o programma. Viene compilato quando le informazioni sul contesto, sugli obiettivi, sugli impatti, sui risultati e sulle prospettive di sostenibilità, diventano fruibili.

A questo punto è utile ricordare che la cura che viene messa nel garantire e analizzare le informazioni ad ogni fase del ciclo del progetto è fondamentale per la corretta applicazione del quadro logico.

In questa sezione si rivedranno i seguenti aspetti:

- Il formato standard di tutti i documenti usati durante il ciclo del progetto, le linee guida per l'uso di tali formati e le osservazioni generali.
- Le diverse fasi del ciclo del progetto e le caratteristiche di ogni documento di ogni fase confrontato con il formato di base.

2. Il formato base e le linee guida

1. Sommario
2. Background
 - 2.1 Governo/politica settoriale
 - 2.2 Caratteristiche del settore
 - 2.3 Beneficiari e parti coinvolte
 - 2.4 Problemi ai quali ci si rivolge
 - 2.5 Altre operazioni
 - 2.6 Documentazione disponibile
3. Intervento
 - 3.1 Obiettivo generale
 - 3.2 Scopo del progetto
 - 3.3 Risultati
 - 3.4 Attività
4. Fattori esterni
 - 4.1 Fattori esterni a diversi livelli
 - 4.2 Rischi e flessibilità
5. Realizzazione
 - 5.1 Mezzi fisici e non
 - 5.2 Organizzazione e realizzazione delle procedure
 - 5.3 Scadenze temporali
 - 5.4 Costi e piano di finanziamento

- 5.5 Condizioni particolari, misure di accompagnamento prese dal Governo

 - 6. Fattori di sostenibilità
 - 6.1 Misure di supporto politico
 - 6.2 Tecnologia appropriata
 - 6.3 Protezione ambientale
 - 6.4 Aspetti socio-culturali/donne e sviluppo
 - 6.5 Capacità gestionale e istituzionale, pubblica e privata
 - 6.6 Analisi economica e finanziaria

 - 7. Monitoraggio e valutazione
 - 7.1 Indicatori di monitoraggio
 - 7.2 Revisioni e valutazione dei rapporti

 - 8. Conclusioni e proposte
-

Il formato base esposto sopra è solamente una guida indicativa che potrà essere usata durante la fase preparatoria del progetto. Ad ogni modo, la sua forma non cambia sostanzialmente durante la fase di implementazione o valutazione.

DESCRIZIONE DEI CAPITOLI

1. Sommario

Il sommario dovrebbe essere strutturato sulle linee del quadro logico e dovrebbe fornire una breve visione generale degli elementi chiave come ad esempio l'obiettivo generale, lo scopo del progetto, i risultati, le attività, i mezzi, i costi, gli indicatori e i fattori esterni. Il quadro logico in se dovutamente adattato, dovrebbe essere allegato come Annesso.

2. Background

Questo titolo comporta una descrizione del quadro generale nel quale verrà realizzato il progetto e un'analisi dei problemi che il progetto è votato a risolvere.

2.1 Politica del Governo/settoriale

Questo titolo comporta un'analisi del contesto macroeconomico così come laid down nel piano di sviluppo o le dichiarazioni politiche del Governo. In aggiunta vi sarà una breve descrizione della politica del Governo nel settore specifico del progetto.

2.2 Caratteristiche del settore

La descrizione si limiterà a ciò che è necessario per capire la natura del problema che il progetto è chiamato a risolvere (potenziali limiti, inclusi i dati demografici e di genere).

2.3 Beneficiari e parti coinvolte

Analisi del gruppo target (o altri gruppi coinvolti) con la loro partecipazione se possibile è un punto cruciale per comprendere i problemi da risolvere, gli obiettivi e le azioni necessarie.

2.3 Problemi a cui il progetto si rivolge

Mettere i problemi in ordine gerarchico significa renderli più identificabili e strutturarli logicamente (causa e effetto) a vari livelli.

2.5 Altri interventi

E' necessario studiare i progetti del Governo passati, presenti e futuri e degli altri donatori che possono avere rilevanza.

2.6 Documentazione disponibile

La documentazione disponibile nel settore, nell'area, nei progetti passati ecc, ed in aggiunta tutti i documenti della preparazione del progetto devono essere menzionati. Un particolare riferimento deve essere fatto allo studio di pre-fattibilità e fattibilità e alla primo rapporto di valutazione.

3. Intervento

Una volta analizzati i problemi è possibile stabilire gli obiettivi generali, i risultati e le attività. E' necessaria inoltre una spiegazione della strategia scelta e della ragioni di questa scelta (in confronto con le alternative).

3.1. Obiettivo (i) generale (i)

Questo titolo riguarda l'ampio sviluppo degli obiettivi o scopi (che riflettono le thrust delle politiche macroeconomiche e settoriali) ai quali il progetto dovrebbe contribuire. Devono essere compatibili con le linee guida del programma (o con le linee guida aggiornate che emergono dal dialogo politico far le due parti). Nella maggior parte dei casi gli obiettivi generali dovrebbero riferirsi al settore o al sottosettore del progetto. Se gli obiettivi così come definiti vengono raggiunti, coincideranno con l'impatto previsto.

3.2 Scopo del progetto

Oltre al ciclo del progetto è necessario essere attenti al fatto se lo scopo del progetto sia compatibile con l'obiettivo generale. I punti seguenti dovrebbero aiutare la definizione dello scopo del progetto (che in nessun caso deve essere confusa con i risultati o le attività del progetto):

- Lo scopo del progetto è una decisione positiva riguardo alla risoluzione del principale problema identificato.
- Dovrebbe essere concepito come un flusso sostenibile di benefici per il gruppo beneficiario che si manterranno senza aiuto esterno (tutti i costi operativi, di manutenzione e ammortamento, devono essere coperti).
- I benefici sono sempre collegati ad un prodotto (nel senso ampio del termine) espressi nel loro valore tangibile o intangibile (ad esempio X tonnellate di thè piantato e venduto, Y chirurghi veterinari formati e impiegati in modo utile).
- E' importante stabilire allo stesso tempo indicatori oggettivamente verificabili (IOD) e le corrispondenti fonti di verifica per controllare se lo scopo del progetto è stato raggiunto.
- Se possibile dovrebbe esserci un solo obiettivo specifico per ogni quadro logico. Nel caso in cui dovessero essercene diversi (nel caso di progetto o programmi estremamente complessi) è necessario costruire un quadro logico per ogni obiettivo specifico.

3.3 Risultati

Questo titolo dovrebbe coprire i principali risultati fisici e non fisici del progetto necessari per lo scopo (ad esempio: X ettari di thè piantato, Y km di strada costruita, Z dispensari funzionanti, N cooperative create e così via). Anche gli indicatori oggettivamente verificabili e le loro fonti di verifica dovrebbero essere specificati.

3.4 Attività

Questa parte si riferisce alle principali attività da realizzare per ottenere i risultati desiderati. Ogni risultato genererà un certo numero di attività come ad esempio, elaborare stime, trovare indicatori to tender, eseguire e supervisionare lavori avrà come risultato: la costruzione di una scuola. Formare

infermiere, acquistare vaccini, organizzare campagne di vaccinazione avrà come risultato X numero di bambini vaccinati.

4. Fattori esterni

Questa sezione si riferisce ai fattori esterni al di fuori dell'immediato controllo del progetto, ma che sono importanti per il suo successo.

4.1. Fattori esterni a diversi livelli

Una volta stabilite le pre-condizioni richieste per iniziare le attività, è necessario dare rilevanza ai fattori esterni importanti per il successo del progetto, ma che non sono sotto il diretto controllo di coloro che finanziano o realizzano il progetto stesso.

I fattori esterni possono trovarsi al livello delle attività, dei risultati, e dello scopo del progetto. Qualora sia possibile, è necessario stabilire indicatori per controllare periodicamente se questi fattori esterni, che sono cruciali per la sostenibilità del progetto, siano veramente monitorati

4.2. Rischi e flessibilità

Ogni progetto comporta rischi naturali, politici, sociali, finanziari, economici che devono essere chiariti quando questo sia possibile. Per gestire situazioni impreviste o fattori incontrollabili deve esserci un grado di flessibilità e la presenza di un meccanismo per operare i cambiamenti necessari, per i quali dovrebbero esistere riserve finanziarie.

5. Realizzazione

Questa sezione riguarda l'organizzazione interna per la realizzazione del progetto.

5.1. Mezzi fisici e non fisici

Mezzi o energie, ovvero investimenti nel senso ampio del termine, inclusa l'assistenza tecnica, devono essere spiegati dettagliatamente. Possono essere classificati in infrastrutture, materiali, inputs operativi, personale locale, servizi (studi, esecuzione del progetto, assistenza tecnica, lavori, supervisione, valutazione), fondi speciali, (linee di credito) e fondi contingenti.

5.2. Organizzazione e procedure

La realizzazione delle procedure e la responsabilità delle persone e degli agenti pubblici e privati coinvolti nel progetto vengono qui descritti: una pianificazione specifica ed un regolare controllo sulla realizzazione (rapporti di monitoraggio) sono necessari.

5.3. Pianificazione temporale

La pianificazione temporale dovrà essere realistica e verificabile.

5.4. Costi stimati e piano finanziario

I costi dovrebbero essere dettati dai componenti e dal tipo di energie impiegate.

Dovrebbero essere espressi nella valuta locale e nella valuta di cambio straniera, specificando la fonte del finanziamento e dove possibile dei cofinanziamenti.

5.5. Condizioni particolari misure di sostegno prese dal Governo

Questo punto è particolarmente improntante perché riassume i commitments che il Governo ha fatto per assicurare il successo del progetto. Le condizioni particolari che devono essere prese prima che il progetto inizi (per esempio decisioni amministrative, o politica dei prezzi in vigore).

Le misure di accompagnamento sono quelle che il Governo prende durante e dopo la realizzazione del progetto.

Tutte queste misure dovrebbero essere pianificate temporalmente in modo da essere facilmente verificabili.

6. Fattori che assicurano la sostenibilità

L'esperienza ci insegna che la sostenibilità di un progetto giace principalmente nei seguenti fattori. Tali fattori di sostenibilità devono essere presi in considerazione durante l'intero ciclo del progetto.

6.1. Sostegno politico

Si tratta di una serie di politiche che devono aggiungersi alle politiche specifiche di accompagnamento del Governo. Tali politiche genereranno spesso nuovi regolamenti o nuove leggi. Nessun progetto può essere realizzato senza una politica ambientale che lo sostenga. Qualora fosse necessaria assistenza nella stesura o nella realizzazione di tali politiche, è necessario specificarle in questo punto.

6.2. Tecnologia appropriata

Questo titolo concerne i mezzi e la modalità tecniche con le quali si realizzeranno le attività. Fra le altre cose, è necessario prendere in considerazione i diversi bisogni delle donne e degli uomini. Solamente dopo aver esaminato tutte le possibili alternative per ottenere la migliore soluzione, si può effettuare la scelta tecnologicamente più appropriata per il paese beneficiario.

6.3. Protezione ambientale

L'importanza delle valutazioni ambientali è oggi ampiamente riconosciuta, anche se in alcuni casi i fattori ambientali possono essere trascurati, in altri casi possono essere importanti ed in altri addirittura cruciali. Nel caso in cui fossero necessarie misure di protezione ambientale è necessario descriverle in questo punto.

6.4. Aspetti socio-culturali/ Donne e sviluppo

Nella maggior parte dei casi i fattori sociali e culturali influenzano la motivazione e rafforzano la partecipazione attiva e la presa di responsabilità delle persone coinvolte in modo determinante.

Se sono necessarie delle misure per stimolare la partecipazione, devono essere descritte in questa fase.

Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla partecipazione delle donne nella realizzazione e nella condivisione dei frutti del progetto, in particolare favorendo l'accesso ai fattori di produzione e ai servizi di supporto – lavorazione della terra, credito, servizi estensivi, tecnologia e formazione – ed ai loro diritti rispetto alla proprietà della terra e al diritto all'eredità.

6.5. Capacità istituzionali e gestionali (pubbliche e private)

I rapporti di valutazione hanno dimostrato che le istituzioni deboli sono gli unici e più importanti fattori di fallimento dei progetti orientati alla persona, in particolar modo in agricoltura e nelle aree collegate. La capacità istituzionale e gestionale per la costruzione di azioni giocherà un importante ruolo nella maggior parte dei casi. E' necessario porre un'attenzione particolare alla capacità delle istituzioni di rivolgersi e coinvolgere le donne. La scelta fra forme di organizzazione pubbliche e/o private deve essere esplicitamente dichiarata. La stessa cosa vale per la struttura partecipativa, per la loro cooperazione/coordinatione e nella attribuzione delle responsabilità (che fa cosa?)

6.6. Analisi economica e finanziaria

I metodi per tali analisi sono per esempio: quote di ritorno finanziarie ed economiche per i progetti produttivi, calcolo dei costi/benefici per infrastrutture sociali e analisi di sensibilità. E' necessario prevedere realisticamente la sostenibilità economica e finanziaria del progetto dopo la sua realizzazione (copertura di funzionamento, manutenzione e svalutazione dei costi), inoltre è necessario prevedere la distribuzione dei guadagni aggiuntivi fra i beneficiari e le istituzioni, compreso il Governo.

Riferirsi al manuale separato sull'"Analisi Economica e Finanziaria".

7. Monitoraggio e valutazione

7.1. Indicatori di monitoraggio

Il monitoraggio (interno ed esterno) deve essere accurato ed effettivo. E' necessario stabilire degli indicatori chiave da confrontare con i risultati attuali a vari livelli contro gli obiettivi. Il metodo di raccolta delle informazioni rilevanti deve essere specificato. Il monitoraggio sarà eseguito dalla Commissione, dal paese beneficiario o dal team di progetto stesso (spesso seguito da una verifica tecnica). I rapporti di monitoraggio devono avere una forma standard .

7.2. Revisioni/ valutazione

E' auspicabile prendere le disposizioni necessarie per una valutazione indipendente ad un certo punto della realizzazione (spesso a medio termine) e alla fine della fase di finanziamento esterno o dopo un certo periodo dalla sua fine (per esempio alcuni anni dopo il completamento del progetto).

La valutazione dovrebbe prendere in considerazione tutti gli aspetti della preparazione del progetto, della sua concezione, del background, degli obiettivi e dei risultati, dei fattori esterni e dei rischi, della realizzazione, dell'operatività e degli effetti (sia desiderati che indesiderati) alla luce dei criteri di sostenibilità.

8. Conclusioni e proposte

I documenti si concludono con proposte rilevanti; la natura di tali proposte varierà chiarimenti rispetto allo stadio di avanzamento nelle diverse fasi.

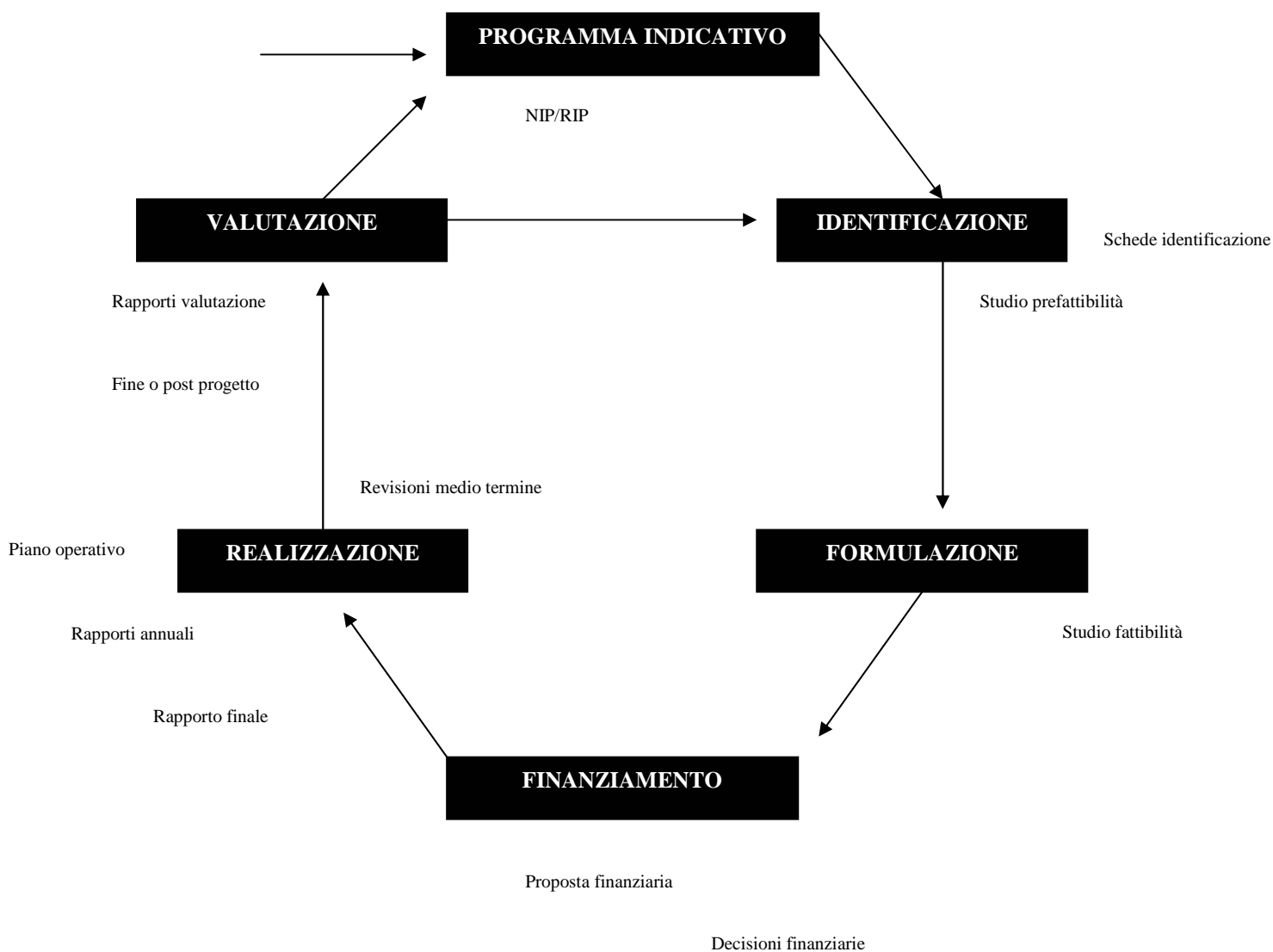
3. Fasi del progetto

Il ciclo del progetto è costituito di tre fasi principali:

- La preparazione (programma indicativo, identificazione, formulazione, finanziamento)
- La realizzazione
- La valutazione

Il ciclo del progetto attraversa sei fasi, ciascuna delle quali con le proprie caratteristiche e i propri documenti standard. Tali documenti sono leggermente differenti per la realizzazione e la valutazione rispetto a quello necessario per la preparazione (vedi diagramma a pag. 52).

I DOCUMENTI PER LE DIVERSE FASI DELL'INTERVENTO



3.1.Preparazione

1. Programmazione

Nell'introduzione (Parte I) veniva sottolineato come le linee guida espresse dal programma indicativo nazionale o regionale costituissero il quadro per le operazioni. L'approccio del quadro logico può essere usato nella preparazione del NIP o del RIP, in particolare per analizzare i problemi posti dagli obiettivi generali della cooperazione degli aiuti comunitari. Esso può contenere alcune "idee progettuali", ed altri eventuali progetti potrebbero essere identificati successivamente. Quando le idee di progetto sono state individuate, dovranno essere verificate in conformità con il NIP.

2. Identificazione

Le idee progettuali che sono state incluse nel programma indicativo (NIP/RIP) saranno poi soggette ad uno studio di pre-fattibilità che sarà concepito nel suo formato base. Lo studio presenterà un documento di identificazione e dovrebbe concludersi con la proposta di proseguimento del progetto nella fase successiva dello studio di fattibilità dettagliato. Una scheda identificativa concluderà questa fase. A questo punto potranno essere elaborati i termini di riferimento.

3. Formulazione

Gli elementi da approfondire nello studio di fattibilità si baseranno sul formato base. Siccome ogni caso è unico, il formato base è ovviamente solo una guida che aiuta ad assicurare che gli elementi importanti non sono stati trascurati e che il carattere specifico di quel particolare progetto è stato incorporato al giusto posto.

I termini di riferimento (TOR) riveleranno, in aggiunta ai risultati da studiare (formato) le modalità procedurali per organizzare la fattibilità dello studio stesso.

I termini di riferimento dovrebbero riguardare i seguenti aspetti:

A) Introduzione

Spiegare le ragioni per la realizzazione dello studio e la sua natura.

B) Obiettivi dello studio

Gli elementi principali da analizzare

C) Background del progetto

D) Elementi da analizzare

Gli elementi da analizzare dovrebbero essere strutturati secondo il formato base. Comunque possono essere concessi spazi all'esperto per elaborare altri elementi importanti che non sono stati presi in considerazione.

E) Piano di lavoro

Specificare la metodologia dello studio e le sostanziali risorse umane importanti da consultare.

F) Expertise richieste

Specificare il profilo dell'esperto

G) Rapporti

Specificare la lingua, la data di consegna, il numero di copie e il tipo di supporto dei rapporti, il referente e la tempistica di consegna per i commenti e le approvazioni.

H) Tempistica

Durata dello studio

4. Finanziamento

La proposta finanziaria viene interamente strutturata sulla base del formato standard (su misura rispetto ai bisogni specifici del progetto in questione). Il quadro logico generale dovrà essere allegato alla proposta, che si dovrà obbligatoriamente concludere con il seguente testo, obbligatorio per tutte le azioni finanziate dalla CE:

Proposta finanziaria

La Commissione ha deciso:

- Di approvare, alle condizioni della precedente proposta, il progetto descritto a seguito:

Numero di registrazione	Titolo del progetto	Finanziamento autorizzato
• Per una somma autorizzata per un totale diECU nella forma di.....finanziati nel.....EDF.		

Una volta che la decisione di finanziamento è stata presa, l'accordo di finanziamento viene scritto (incorporando i testi delle sezioni 1, 3, 4, 5, e 6 nel loro formato base.

3.2. Realizzazione

L'organizzazione dell'implementazione dovrebbe preparare in questa fase un piano dettagliato per le operazioni basate sulla proposta finanziaria e sugli studi precedentemente effettuati. Il piano delle operazioni dovrebbe essere strutturato secondo il formato base.

Per il monitoraggio di un progetto è necessario stabilire una distinzione fra:

- a) Il monitoraggio realizzato dalla Commissione e dal paese beneficiario (monitoraggio giorno per giorno, rapporti di missione, appunti interni).

Quando un progetto viene realizzato sarebbe necessario un rapporto di monitoraggio almeno annuale, questo contribuisce alla definizione critica del progetto attraverso il raggiungimento degli obiettivi del progetto stesso e alla speranza di ottenimento di benefici sostenibili per il gruppo target una volta che il progetto sarà stato realizzato. Questa definizione dovrebbe rendere chiara ogni minaccia alla sostenibilità del progetto e qualora ci fosse un serio rischio dovrebbe permettere di formulare delle raccomandazioni per risolvere e migliorare la sostenibilità. I rapporti di monitoraggio annuali incorporeranno concretamente tutti i titoli del formato base (obiettivi e risultati, fattori esterni, stato di realizzazione, speranza di sostenibilità, monitoraggio e valutazione). Il rapporto dovrebbe iniziare con una sessione introduttiva sulla natura del progetto e con una descrizione generale di questo, in aggiunta dei commenti del servizio di Bruxelles (che si occuperà di fornire dei riscontri alla Delegazione che stende il rapporto). Per maggiori dettagli vedere la colonna centrale della visione generale alla fine di questo capitolo.

- b) Il monitoraggio, la supervisione generale sull'assistenza tecnica realizzati da attori che non siano la Commissione o dall'esperto contattato per supportare la realizzazione di progetti complessi. Questo tipo di rapporti intermedi, prodotti ogni tre o quattro mesi, dovrebbero seguire il formato base usato per la fase di realizzazione del progetto, aggiungendo i dettagli tecnici e finanziari necessari per una completa comprensione della realizzazione del progetto.

3.3. Valutazione

La valutazione può avvenire :

- Quando il progetto è ancora in corso: così come una valutazione intermedia viene realizzata a medio termine o alla fine di una particolare fase del progetto;
- Al completamento del progetto (valutazione finale);
- Dopo un certo numero di anni dalla fine del progetto (valutazione ex-post).

Ogni rapporto di valutazione dovrebbe guardare all'impatto del progetto (desiderato o no), al suo contributo verso l'obiettivo generale e al contributo apportato in termini di scopo del progetto e risultati. Dovrebbero essere formulate delle raccomandazioni riguardo al progetto in questione e al progetti simili da sviluppare eventualmente in futuro. Il rapporto di valutazione deve essere lo specchio fedele del formato base e deve prendere in considerazione la natura del progetto e la fase durante la quale ha luogo la valutazione.

Dovrebbe essere focalizzato sulla coerenza delle scelte fatte rispetto al contesto, agli obiettivi, ai mezzi, alla sostenibilità e dovrebbe includere una breve nota su qualsiasi aggiustamento fatto dal momento dello sviluppo a quello della valutazione.

Oltre alle variabili specifiche⁴, i termini di riferimento e lo studio di valutazione seguiranno nella maggior parte dei casi lo stesso formato usato per lo studio di fattibilità.

3.4. Transizione fra una fase e quella successiva

Il passaggio da ognuna delle fasi descritte sopra alla successiva deve essere fatto sulla base di una decisione esplicita. Tale decisione verrà presa sulla base dei documenti/rapporti disponibili per ognuna delle sei fasi del ciclo dai responsabili del progetto nell'organizzazione dei finanziatori e/o dal paese beneficiario.

L'annesso 2 mostra sotto forma di diagramma la normale progressione delle fasi e le decisioni corrispondenti

⁴ Il punto 2.4 del formato base per la valutazione si rivolgerà alla risoluzione dei problemi ai quali ci si rivolge; il punto 3 "obiettivi e risultati raggiunti o attesi; punto 3.1 e 3.2 "Obiettivi/impatti"; punto 3.4 attività realizzate o da realizzare per ottenere risultati; punto 5.5 provvedimenti da parte del Governo; punto 8.2 sarà rivolto alla rilevanza operativa delle revisioni precedenti o dei rapporti di valutazione e alla realizzazione delle raccomandazioni (vedi diagramma a pag. 52).

PREPARAZIONE PROGETTO

1. Programmazione (idee progettuali)
2. Identificazione (pre-fattibilità)
3. Stima (fattibilità)
4. Dossier (proposta finanziaria e accordo)
5. Piano operativo

1. SOMMARIO

2. BACKGROUND

- 2.1. Governo/settore politico
- 2.2. Caratteristiche del settore
- 2.3. Beneficiari e parti coinvolte
- 2.4. Problemi individuati
- 2.5. Altri interventi
- 2.6. Documentazione disponibile

3. INTERVENTO

- 3.1. Obiettivi generali
- 3.2. Scopo del progetto
- 3.3. Risultati
- 3.4. Attività

4. FATTORI ESTERNI

- 4.1. Fattori esterni a diversi livelli
- 4.2. Rischi e flessibilità

5. REALIZZAZIONE

- 5.1. Mezzi fisici e non
- 5.2. Procedure realizzazione e organizzazione
- 5.3. Scadenze temporali
- 5.4. Costi e piano di finanziamento
- 5.5. Condizioni particolari/Misure accompagnamento Governo

6. FATTORI DI SOSTENIBILITA'

- 6.1. Politica di supporto
- 6.2. Tecnologia appropriata
- 6.3. Misure protezione ambientale
- 6.4. Aspetti socio-culturali/Donne e sviluppo
- 6.5. Capacità istituzionale e gestionale (pubblica e privata)
- 6.6. Analisi economica e finanziaria

7. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

- 7.1. Definizione indicatori
- 7.2. Revisioni/valutazioni

8. CONCLUSIONI E PROPOSTE

REALIZZAZIONE

1. Rapporti annuali di monitoraggio

1. DESCRIZIONE DEL PROGETTO E VALUTAZIONE GENERALE

- 1.1. Descrizione componenti /progetto
- 1.2. Valutazione generale di sostenibilità
- 1.3. Possibili FFC aggiuntivi
- 1.4. Commenti Delegazione

2. COMMENTI / AZIONI - Bruxelles

- 2.1. Commenti
- 2.2. Azioni

3. RISULTATI INTERVENTO ATTESI

- 3.1. Scopo progetto
- 3.2. Risultati
- 3.3. Attività

4. FATTORI ESTERNI

- 4.1. Fattori esterni a diversi livelli
- 4.2. Rischi e flessibilità

5. REALIZZAZIONE

- 5.1. Inputs - temporalità - contatti disponibili
- 5.2. Finanziamento
- 5.3. Scadenze temporali
- 5.4. Precondizioni Misure di beck up

6. PROGRESSO VERSO SOSTENIBILITA'

- 6.1. Politiche di supporto
- 6.2. Tecnologia appropriata
- 6.3. Misure protezione ambientale
- 6.4. Aspetti socio-culturali/donne e sviluppo
- 6.5. Capacità istituzionale e gestionale (pubblica e privata)
- 6.6. Analisi economica e finanziaria

7. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

8. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

VALUTAZIONE

1. Rapporti valutazione
Intermedio
Finale
Ex-post

1. SOMMARIO

2. BACKGROUND

- 2.1. Politica di Governo e settoriale
- 2.2. Caratteristiche del settore
- 2.3. Beneficiari e parti coinvolte
- 2.4. Problemi individuati
- 2.5. Altri interventi
- 2.6. Documentazione disponibile

3. RISULTATI INTERVENTO ATTESI

- 3.1. Obiettivo generale
- 3.2. Scopo del progetto
- 3.3. Risultati
- 3.4. Attività

4. FATTORI ESTERNI

- 4.1. Fattori esterni a diversi livelli
- 4.2. Rischi e flessibilità

5. REALIZZAZIONE

- 5.1. Mezzi fisici e non
- 5.2. Mezzi fisici e non
- 5.3. Scadenze temporali
- 5.4. Costi e piano di finanziamento
- 5.5. Condizioni particolari/Misure accompagnamento Governo

6. FATTORI DI SOSTENIBILITA'

- 6.1. Supporto politico
- 6.2. Tecnologia appropriata
- 6.3. Misure di protezione ambientale
- 6.4. Aspetti socio-culturali/Donne e sviluppo
- 6.5. Capacità istituzionale e gestionale (pubblica e privata)
- 6.6. Analisi economica e finanziaria

7. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

- 7.1. Definizione indicatori
- 7.2. Revisioni/valutazioni

8. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Annesso I

GLOSSARIO

Analisi dei problemi:

Identificazione dei veri blocchi ai quali il gruppo beneficiario accorda la sua priorità.

Approccio integrato:

Si tratta di un metodo per gestire le diverse fasi del ciclo del progetto. Prende in considerazione le sei fasi del ciclo del progetto attraverso l'analisi di tutti gli elementi principali di ogni fase e l'applicazione dello stesso criterio di coerenza e sostenibilità nel ciclo. Descrive i documenti necessari per ogni fase applicando lo stesso formato standard, che fornirà la base per le decisioni.

Attività:

Lavoro che deve essere svolto durante il progetto per ottenere i risultati.

Analisi degli obiettivi:

Identificazione e verifica dei futuri benefici ai quali il gruppo beneficiario attribuisce la priorità.

Analisi Strategica:

Decisione critica delle alternative per raggiungere gli obiettivi e selezione di uno di questi per lo scopo del progetto.

Ciclo del progetto:

Le sei fasi del progetto: programma indicativo (idea); identificazione (pre-fattibilità); formulazione (fattibilità); finanziamento; realizzazione (monitoraggio); valutazione (intermedia, finale, ex-post).

Diagramma degli obiettivi:

Relazione di mezzo/fine fra situazioni positive raggiunte nel futuro.

Diagramma dei problemi:

Relazione causale fra gli elementi negativi della situazione presente.

Fattibilità (studio di):

Studio realizzato sulla base dei termini di riferimento stabiliti durante la fase di identificazione o pre-fattibilità. Se le conclusioni sono positive allora la proposta finanziaria potrà essere redatta senza ulteriori studi.

Fattori esterni:

Condizioni importanti per il successo del progetto che non sono sotto il suo diretto controllo e che si possono riferire alle attività, ai risultati e allo scopo del progetto.

Fonti di verifica:

Specificazione dell'origine e della forma delle informazioni riguardo agli obiettivi ed ai risultati (espressi in termini operativi dagli IOVs).

Formulazione:

Definizione dei dettagli del progetto sulla base dello studio di fattibilità; esame interno realizzato da parte dello staff donatore per verificare i meriti del progetto e la sua coerenza con la politica settoriale.

Gestione del ciclo progetto:

Metodo di gestione delle sei fasi del progetto che utilizza l'approccio integrato e il quadro logico.

Identificazione:

Elaborazione iniziale dell'idea progettuale in termini di obiettivi, risultati e attività per determinare se procedere o meno con lo studio di fattibilità, per il quale i termini di riferimento dovranno essere redatti.

Implementazione:

Il processo che va dalla firma dell'accordo finanziario al completamento del progetto.

Indicativo (programma):

Linee guida generali e principi per la cooperazione con la Comunità; essi specificano i settori cruciali ed i temi inerenti al paese (o regione) e possono stabilire svariate idee progettuali.

Intervento logico (intervento verticale):

Le attività portano a dei risultati, i risultati portano allo scopo del progetto, lo scopo del progetto contribuisce a raggiungere l'obiettivo principale.

Quadro logico:

Una serie di concetti collegati fra loro che descrivono il progetto in termini operativi sotto forma di matrice.

Mezzi:

I vari input necessari per realizzare le attività realizzate. Si distinguono fra risorse umane, materiali e finanziarie.

Obiettivo generale:

La situazione futura migliorata (ad alto livello nel quadro) alla quale il progetto contribuisce, insieme ad altri.

IOVs:

Gli indicatori oggettivamente verificabili sono misurazioni operative per l'obiettivo generale, lo scopo del progetto ed i risultati in termini di gruppo beneficiario, qualità, quantità, luogo e tempo.

Pre-condizioni:

Fattori esterni che devono essere presi in considerazione e decisioni che devono essere prese prima che il progetto possa iniziare.

Risultati:

Prodotti delle attività che realizzano lo scopo del progetto.

Scopo del progetto:

Situazione futura migliorata caratterizzata da benefici sostenibili per il gruppo target del progetto. Tali benefici inizieranno a manifestarsi durante il progetto.

Sostenibilità:

Un progetto è sostenibile quando fornisce un numero accettabile di benefici per il gruppo target durante un periodo sufficientemente lungo una volta che il sostegno finanziario e l'assistenza tecnica sono cessati.

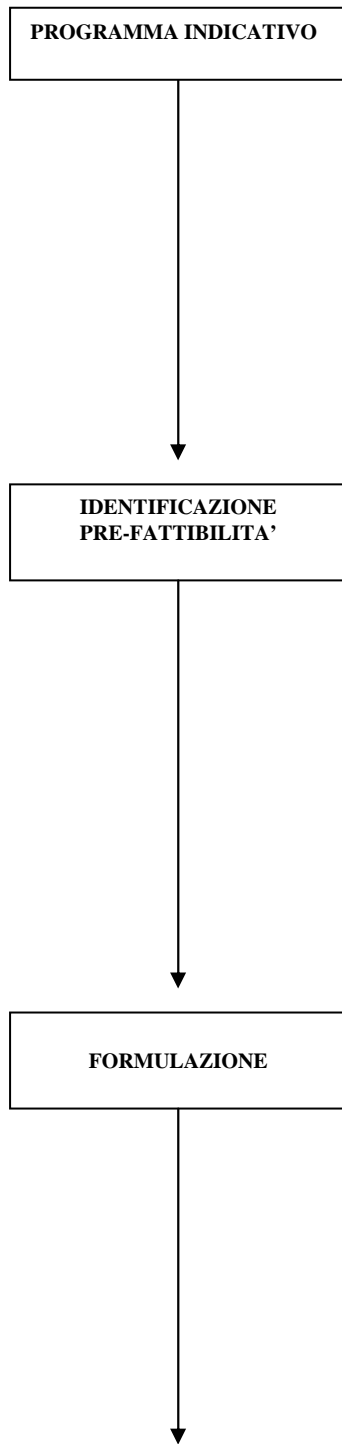
Valutazione:

Esame indipendente e oggettivo (durante e dopo il progetto) del background, degli obiettivi, dei risultati, delle attività e dei mezzi impiegati, con lo scopo di fornire delle lezioni che possano essere applicate in modo ampio.

Annesso II

In un caso ideale, le diverse fasi del progetto di un intervento e delle decisioni da prendere dovrebbero essere presentati come segue:

FASI



DECISIONI



