

**PRODEV**



COMMUNITY  
DEVELOPMENT  
PROJECT  
MANAGEMENT



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme



**IFAID**  
Aquitaine

# GESTIONE DEL CICLO DI PROGETTO

*Aprile 2010*

**INDICE**

<b>ELENCO DELLE FIGURE</b>	<b>6</b>
<b>ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>8</b>
<b>I. GESTIONE DEL CICLO DI PROGETTO</b>	<b>9</b>
1.1 L'approccio al progetto .....	9
1.2 La PCM come percepita dai donatori: l'approccio istituzionale.....	10
1.2.1 Il ciclo di progetto.....	10
1.2.2 I limiti dell'approccio al progetto.....	12
1.3 PCM per i detentori del progetto (ONG ed attori non statali): l'approccio operativo .....	13
1.3.1 Principali fasi del progetto di sviluppo .....	14
1.3.2 Fattori di successo di un progetto di sviluppo.....	15
1.4 Un ambiente favorevole alla costruzione della capacità dei portatori di interessi .....	15
1.5 Situare la partecipazione nel ciclo di progetto.....	15
1.5.1 Ostacoli alla partecipazione.....	16
1.5.2 I limiti .....	16
1.6 Situare la valutazione nel ciclo del progetto .....	16
<b>II. IDENTIFICAZIONE DEL PROGETTO</b>	<b>17</b>
2.1. Approcci all'identificazione .....	17
2.1.1 Le 3 principali funzioni di identificazione nella PCM.....	17
2.1.2 Due stadi importanti: analisi e formulazione del progetto .....	18
2.1.3. I principali strumenti di raccolta delle informazioni .....	19
2.2 Analisi situazionale .....	19
2.2.1 La natura delle informazioni .....	20
2.2.2 Fonti di informazioni .....	21
2.3 Analisi del problema .....	22
2.3.1 Il problema.....	22
2.3.2 Analisi, metodi e strumenti del problema.....	24

2.4	Analisi dei portatori di interessi.....	25
2.4.1	Definizioni importanti.....	25
2.4.2	Portatori di interessi primari e secondari.....	26
2.4.3	Analisi degli obiettivi dei portatori di interessi.....	26
2.5.	Scegliere e convalidare la formulazione del progetto.....	27
2.5.1	Presentare i risultati dello studio analitico.....	27
2.5.2	Sviluppare una strategia di progetto.....	28
2.6	Studi specifici: applicabilità, fattibilità, qualità.....	31
2.6.1	Stabilire la formulazione del progetto.....	31
2.6.2	Convalida della formulazione del progetto e ricerca dei fattori di successo.....	32
2.6.3	Principi di valutazione della sostenibilità economica e finanziaria delle attività.....	33
<b>III.</b>	<b>PROGRAMMAZIONE DEL PROGETTO</b>	<b>35</b>
3.1	Situare il progetto in una strategia di sviluppo.....	35
3.2	Strumento di programmazione: il quadro logico.....	36
3.2.1	Presentazione dello strumento.....	36
3.2.2	Formulare un progetto usando il quadro logico: i diversi passi.....	38
3.3	Diffusione, comunicazione: attività fondamentali da programmare.....	42
<b>IV.</b>	<b>PIANIFICAZIONE OPERATIVA</b>	<b>44</b>
4.1	Progettualità del processo ed accordi di partnership.....	44
4.1.1	Gli attori e le diverse funzioni del progetto.....	44
4.1.2	Decidere come costruire una partnership.....	45
4.1.3	Formalizzare le partnership.....	46
4.2	Il piano d'azione.....	46
4.2.1	Introduzione al processo di pianificazione.....	46
4.2.2	Il piano di azione.....	47
4.3	Tempistiche di implementazione.....	48
4.3.1	Elementi da definire prima di stabilire la tempistica.....	48
4.3.2	Il grafico Gantt.....	49
4.4	La tempistica delle risorse.....	49

4.5 Costituire le funzioni di gestione del progetto.....	49
4.6 Budget di progetto.....	50
4.6.1 Sfide di budget .....	50
4.6.2 Calcolo dei costi .....	50
4.6.3 Metodologia .....	51
4.6.4 Regole e pratiche dell'analisi dei costi .....	51
4.7 Servizi per il budget .....	52
4.7.1 Usare il budget per le richieste di sovvenzione ai donatori.....	52
4.7.2 Il budget come strumento di comunicazione .....	53
4.8 Il grafico di progetto .....	54
<b>V. SOVVENZIONAMENTO DEL PROGETTO</b>	<b>55</b>
5.1 Raccolta di fondi.....	55
5.2 Stabilire un piano di sovvenzione .....	56
5.3 Redazione della poposta per richiedere le sovvenzioni .....	57
5.3.1 Capire l'ambiente, i limiti e i criteri dei donatori.....	57
5.3.3 Una proposta standard di progetto per le richieste di sovvenzione .....	58
5.4 Inoltro e follow-up delle richieste di sovvenzione .....	61
5.6 Negoziare con i donatori.....	61
5.7 La scelta .....	62
5.8 La contrattualizzazione.....	63
5.9. Il ciclo amministrativo del progetto .....	64
Contratto .....	64
<b>VI. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE</b>	<b>66</b>
6.1 Perché monitorare e valutare un progetto?.....	66
6.2 Definizioni .....	66
6.2.1. Criteri e Indicatori .....	66
6.2.2. Monitoraggio e valutazione.....	67
6.3 Monitoraggio del progetto.....	68
6.3.1 Internamente .....	68

6.3.2 Esternamente .....	70
6.4 Valutare il progetto .....	70
6.4.1 Quando fare la valutazione?.....	71
6.4.2 Cosa si deve valutare? .....	72
6.4.3 Chi deve valutare? .....	74
6.4.4 Metodo di raccolta dei dati .....	75
6.4.5 Condurre la valutazione del progetto .....	76
<b>RIFERIMENTI</b>	<b>78</b>
<b>WEBSITE</b>	<b>79</b>
<b>ALLEGATI</b>	<b>80</b>
Allegato 1: il ciclo di progetto secondo GRET.....	81
Allegato 2: creare un progetto di sviluppo .....	82
Allegato 3: matrice di analisi dei portatori di interessi .....	83
Allegato 4: budget provvisorio / contro profitti e perdite atteso .....	84
Allegato 5: piano d'azione .....	85
Allegato 6: foglio delle attività.....	86
Allegato 7: tempistica .....	87
Allegato 8: tempistica delle risorse .....	88
Allegato 9: tabella di riferimento delle risorse .....	89
Allegato 10: approcci al budget .....	90
Allegato 11: tabella risorse umane .....	91
Allegato 12: tabella dettagliata dei costi .....	92
Allegato 13: budget per spese per attività .....	93
Allegato 14: esempio di griglia di budget per progetti finanziati da EuropeAid .....	94
Allegato 15: monitoraggio e valutazione .....	96

## ELENCO DELLE FIGURE

Figura 1: ciclo di progetto

Figura 2: ciclo di progetto: documenti e decisioni

Figura 3: ciclo di progetto dal punto di vista dell'operatore di progetto

Figura 4: le necessità nella piramide di Maslow

Figura 5: due approcci al progetto: DALL'ALTO e DAL BASSO

Figura 6: modello dell'albero dei problemi

Figura 7: albero delle soluzioni o modello-obiettivo

Figura 8: il quadro logico

Figura 9: albero delle soluzioni e quadro logico

Figura 10: valutazione dei presupposti

Figura 11: procedure di scelta dei progetti (*Life Long Learning Programme*)

Figura 12: diversi tipi di contratti in un progetto

Figura 13: ciclo amministrativo del progetto

Figura 15: monitoraggio e valutazione nel quadro logico

Figura 16: scopi di valutazione ai diversi stadi del progetto

Figura 17: criteri di valutazione situati in relazione alle diverse fasi nel ciclo di progetto

## **ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI**

ONG: Organizzazione non governativa

PCM: Gestione del ciclo di progetto

PERT: Valutazione del programma e tecnica di revisione

UE: Unione europea

## INTRODUZIONE

Questo manuale è il frutto di un lavoro collettivo svolto nella cornice del progetto “Gestione del progetto per gli operatori per lo sviluppo della comunità” (PRODEV)<sup>1</sup>.

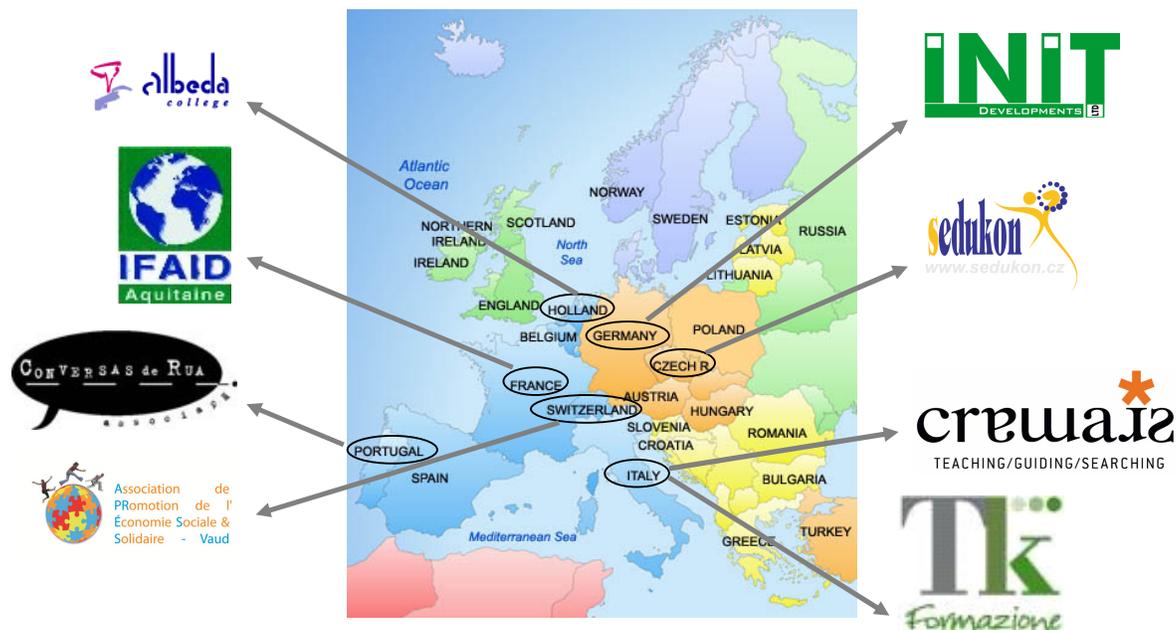
Il progetto contribuisce a rafforzare la conoscenza, le attitudini e le abilità degli operatori per lo sviluppo della comunità in merito alla gestione del progetto.

Gli operatori lavorano generalmente per lo sviluppo di territorio o di una comunità in Europa e possono lavorare in enti pubblici o privati.

Un modulo di training sarà quindi testato su 42 operatori per lo sviluppo di comunità in 6 diversi Paesi: Repubblica Ceca, Francia, Italia, Olanda, Portogallo e Svizzera.

Questo manuale sarà consegnato a ciascun partecipante quale materiale educativo ed è stato concepito in due passi: innanzitutto, è stato raccolto, riassunto e formattato il materiale educativo dal programma IFAID Master training per i coordinatori di sviluppo del progetto e ciò ha portato ad un iniziale documento in francese che è stato poi tradotto in inglese; in secondo luogo, 7 trainer dai sei Paesi partner hanno adattato la versione inglese al pubblico target del PRODEV. Questo manuale sarà tradotto nelle lingue dei Paesi partner.

Ringraziamo moltissimo tutti i partner PRODEV<sup>2</sup> che hanno dato il loro contributo:



<sup>1</sup> Questo progetto è stato sovvenzionato con il supporto della Commissione europea (progetto nr. 2009-1-FR1-LEO05-07400). Questa pubblicazione riflette soltanto le opinioni dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che potrà essere fatto delle informazioni qui contenute.

<sup>2</sup> INIT Developments (DE) [www.init-developments.eu](http://www.init-developments.eu), Tk Formazione Srl (IT) [www.tkformazione.it](http://www.tkformazione.it), COOPERATIVA CRAMARS (IT) [www.coopcramars.it](http://www.coopcramars.it), SEDUKON, o.p.s. (CZ) [www.sedukon.cz](http://www.sedukon.cz), Regionaal Opleidingen Centrum Albeda College (NL) [www.albeda.nl](http://www.albeda.nl), Conversas de rua (PT) [www.conversasderua.org](http://www.conversasderua.org), APRES (CH) [www.apres-vd.ch](http://www.apres-vd.ch), IFAID Aquitaine (FR) (Coordonnateur) [www.ifaid.org](http://www.ifaid.org)

## I. GESTIONE DEL CICLO DI PROGETTO

La dicitura “Gestione del ciclo di progetto” si usa per descrivere la gestione di attività e procedure decisionali usate nel corso del ciclo di un progetto (compiti principali, ruoli e responsabilità, documenti e decisioni-chiave).

La Commissione europea ha adottato l’approccio al progetto per sostenere le iniziative al di fuori del settore pubblico, quali quelle implementate dalla società civile e dal settore privato.

Lo EuropeAid, l’ufficio della Commissione per l’assistenza allo sviluppo, gestisce i programmi di aiuto della UE e distribuisce assistenza allo sviluppo a Paesi in tutto il mondo. EuropeAid ha pubblicato una guida metodologica sulla Gestione del ciclo di progetto (ultima edizione del 2004<sup>3</sup>) che presenta il progetto e gli strumenti di gestione.

Questo documento si concentra su tali strumenti e presenta un metodo che può essere applicato a tutti i progetti europei di sviluppo ed anche nel resto del mondo. Sono proposti cinque passi: identificazione, programmazione del progetto, pianificazione operativa, sovvenzione, monitoraggio e valutazione.

### 1.1 L’approccio al progetto

Il senso etimologico **originale** della parola «progetto» è l’idea di progettare e pianificare in anticipo con una nozione lineare di tempo, a «prima, durante e dopo», che non è «naturale» o «universale»:

- La ruota al centro della bandiera indiana illustra che il tempo è ciclico e che il ritorno al punto di partenza è la condizione “*sine qua non*” richiesta per creare armonia ...
- Il fatto che indichiamo davanti a noi per identificare il futuro è incomprendibile per gli Aymaras che vivono ad Andeans poiché visualizzano il passato davanti a sé (possiamo vedere il passato; lo conosciamo per averlo vissuto) e il futuro dietro le spalle (non lo conosciamo, è invisibile ...)

Gli europei e i mediterranei fanno il collegamento tra progetto e progresso. È un’idea buona che si riferisce ad «andare avanti» in opposizione all’idea di acqua stagnante ...

#### **Un progetto è un’azione organizzata:**

Questa è una visione deterministica ed una definizione funzionale di progetto (la causa produce l’effetto e l’azione è considerata una funzione).

Quando si utilizza l’approccio al progetto, l’azione è percepita come un processo con diverse fasi durante le quali si organizzano i mezzi per raggiungere obiettivi specifici.

#### **Definizione:**

- **un progetto è una serie di azioni eseguite per rispondere a necessità specifiche prima di una determinata scadenza ed entro i limiti di budget.**

<sup>3</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines, Aid Delivery Methods*, marzo 2004.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

«Creare un progetto» consiste nel mobilitare risorse e/o mezzi esterni al site per eseguire attività con un obiettivo specifico, in un certo luogo, per (o con) un gruppo target per uno specifico periodo in base alle analisi iniziali (più o meno dettagliate, complessive ed esplicite).

Diversi tipi di progetto:

- progetto di sviluppo
- progetto di pianificazione locale
- progetto associativo
- progetto territoriale
- progetto di creazione di business
- ecc. ...

Questo corso è dedicato a: il progetto di sviluppo

**In pratica, il termine «progetto» si riferisce a quanto segue:**

- argomento (dell'attività o dell'intervento), ad esempio: *progetto di rinnovo rurale*
- organizzazione (o istituzione) implementante che esegue l'intervento, ad esempio: *questo progetto è implementato dall'associazione twiza*
- zona geografica in cui si svolge l'attività, ad esempio: *questo è il Progetto Beni Slimane*
- fonte di sovvenzione (o donatore), ad esempio: *questo è un progetto della UE*

**Programmi e progetti:** il termine «progetto» si riferisce ad un gruppo di attività implementate per raggiungere uno specifico obiettivo entro un certo periodo, mentre «programma» indica una serie di progetti svolti in modo coordinato per avere un risultato complessivo a livello settoriale, nazionale ed anche internazionale che non può essere raggiunto se ciascun progetto è gestito singolarmente.

**1.2 La PCM come percepita dai donatori: l'approccio istituzionale**

**1.2.1 Il ciclo di progetto**

- Il progetto inizia come → un'idea
- e termina con → risultati raggiunti, risorse usate
- poiché il progetto trasforma una parte della realtà, è probabile che si generino nuove necessità e domande che giustificano nuovi progetti

**La PCM è una cornice** concentrata sul «quadro logico ».

Il significato di «quadro» è ambiguo:

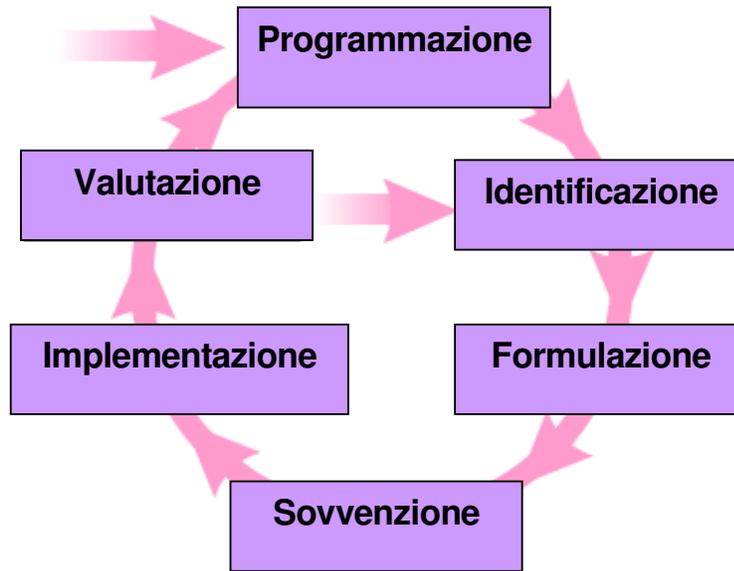
- telaio che trattiene qualcosa, lo *sostiene*
- perché un telaio non è flessibile e può *inibire* ciò che supporta ...

Una delle critiche dell'approccio PCM è che è troppo rigido ed inibisce le iniziative (perché si affida all'uso del quadro logico).

**La PCM è un metodo di pianificazione** delle attività da implementare. Fornisce altresì una base per la contrattualizzazione (in particolare, tra attori dello sviluppo e donatori).

Commento: è impossibile ottenere sovvenzioni senza una cornice che stabilisca i diversi stadi (o almeno che dia un'idea della configurazione del progetto). È difficile immaginare come un donatore si avventuri con un operatore sul campo improvvisando il cammino man mano ... Ovviamente, tale cornice è cruciale nel processo di contrattualizzazione.

Le sei fasi classiche della PCM sono di seguito illustrate<sup>4</sup>:

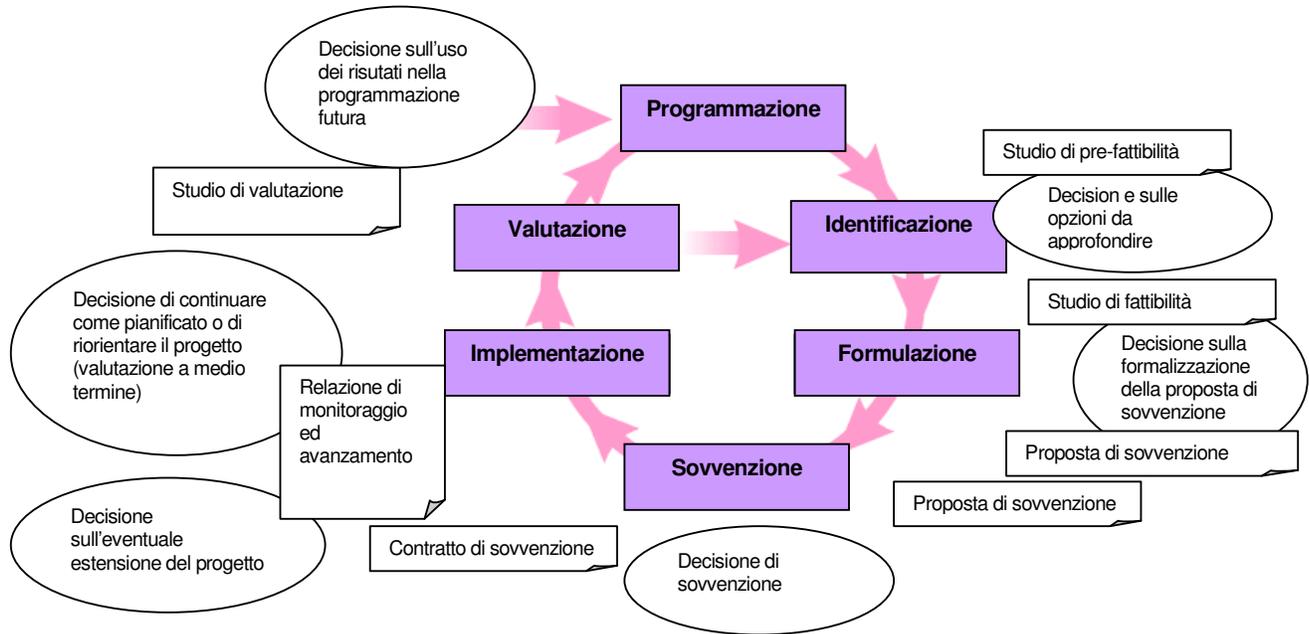


**Figura 1: ciclo di progetto**

Per i donatori, il ciclo di progetto è collegato alla procedura che mira ad assicurare che i fondi di sviluppo siano spesi nel modo più efficace. Un ciclo corrisponde ad un budget di programma.

Il progetto deve attraversare molti stadi che danno origine a diversi documenti e decisioni, come di seguito mostrato:

<sup>4</sup> EUROPEAID, *Info guide pour les projets: cofinancement avec les ONG et la coopération décentralisée*, 2003.  
[http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide\\_fr.pdf](http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide_fr.pdf)



**Figura 2: ciclo di progetto: documenti e decisioni<sup>5</sup>**

### 1.2.2 I limiti dell'approccio al progetto

→ Può una serie di progetti di sviluppo sostituire la politica sociale? Ad esempio, la combinazione di un numero di progetti per salute, compreso il training nella cura primaria, vaccinazioni ed un programma di nutrizione della prima infanzia può sostituire una solida politica sanitaria?

→ Il gap tra donatori e popolazione:

Le inerenti contraddizioni dell'assistenza allo sviluppo fornita attraverso l'implementazione del progetto indicano che il successo dipende dalla partecipazione della popolazione e delle relative agenzie governative.

Affinché vi sia sviluppo di un gruppo, è necessario risolverne i problemi. Tale processo può essere stimolato da attori esterni, ma deve essere guidato dall'interno. Il gruppo agirà quando la situazione diverrà insostenibile ed avvertirà il bisogno di andare avanti. Tale decisione (di agire) non può quindi essere pianificata.

Le agenzie di aiuto operano in base a logiche diverse: quelle del donatore. Non possono investire soltanto in idee. Prima di spendere denaro, devono sapere quale sia lo scopo dell'intervento, chi ne beneficerà, quanti soldi o quanto personale è richiesto e quali effetti ci si attendono a specifiche scadenze temporali. In breve, il donatore chiederà un «progetto».

Un documento di progetto è il collegamento tra la popolazione ed il donatore, ma tale legame è spesso distorto; agevola la combinazione tra le iniziative-base e le previsioni di budget, i fondi che il donatore spende. Prima dell'inizio dell'implementazione, le iniziative si trasformano in una proposta di progetto, in una richiesta di sovvenzione. Pertanto, l'enfasi è posta sulla sovvenzione futura. Nella migliore delle ipotesi, le iniziative prese dalla popolazione locale diventano un complemento all'aiuto

<sup>5</sup> EUROPEAID, *Info guide pour les projets: cofinancement avec les ONG et la coopération décentralisée*, 2003. [http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide\\_fr.pdf](http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide_fr.pdf)

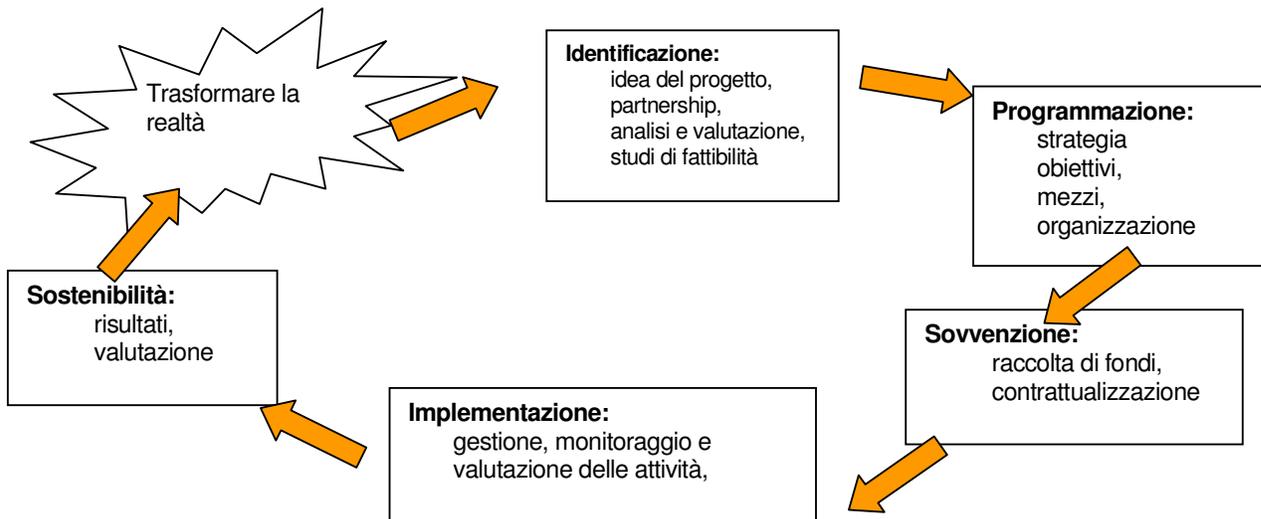
ricevuto. Quindi, il focus è posto sull'aiuto e non sul supporto. Il gruppo dei portatori di interessi cambia status da attore a beneficiario e diventa assistito e non più gestore indipendente.

→ Il fattore tempo: ciascuna categoria ha i propri specifici limiti di tempo (mancanza di tempo). Consultare la popolazione è un processo lungo e lento che non necessariamente prosegue su basi regolari, mentre la tempistica del progetto (compresa la sovvenzione e le spese) è spesso imposta dall'esterno, motivata dalla necessità di efficienza ed efficacia («non c'è tempo da perdere!»)...

### 1.3 PCM per i detentori del progetto (ONG ed attori non statali): l'approccio operativo

- Costruzione congiunta di un «oggetto» con facce multiple (umane, sociali, materiali, economiche, culturali, ecc.)
- Dinamica a lungo termine il cui scopo è basato sulle necessità (aspettative, richieste) / obiettivi.
- Condizioni e sfide: visione condivisa del futuro, valutazione condivisa, controllo condiviso dei mezzi di implementazione
- Modi di lavorare: fasi, transizioni da una fase a quella successiva, sviluppo della strategia (come gestire un progetto dalla sua ideazione alla sua fine)
- La sfida della governance: sviluppare una lingua comune tra le 3 categorie di portatori di interessi:
  - istituzioni nazionali ed internazionali
  - organizzazioni basate nella comunità ed intermediari tecnici
  - popolazione nella comunità e suoi rappresentanti
- La PCM è una scatola di strumenti: è bene usarli, ma è importante non solo capirli, ma essere capaci di adattarli.

Dalla prospettiva operativa, i diversi stadi del ciclo di progetto possono essere rappresentati come segue:



**Figura 3: ciclo di progetto dal punto di vista dall'operatore<sup>6</sup>**

<sup>6</sup> IFAID, *Training module on Project Cycle Management*, 2010.

Vedi l'**Allegato 1** per un'altra illustrazione.

La creazione di un progetto di sviluppo è illustrata nel modello di cui all'**Allegato 2**.

### **1.3.1 Principali fasi del progetto di sviluppo**

#### Identificazione

La fase di identificazione fornisce le basi al progetto. Deve considerare le sfide critiche, compreso il processo decisionale su quali attività rilevanti ed idonee devono essere implementate e con chi.

È una fase in cui l'idea di progetto si sviluppa gradualmente in base agli scambi, alle discussioni ed alle analisi. La formulazione complessiva del problema dovrebbe emergere da tali processi.

Durante la fase di identificazione, si costruiscono le partnership e si stimola localmente una dinamica attorno all'idea di progetto.

#### Programmazione e pianificazione operativa

Le sfide di tali fasi sono più strategiche: bisogna stabilire il progetto fondamentale che sarà il nucleo delle richieste di sovvenzione.

Si tratta di decidere le dimensioni del progetto e la divisione della cornice del progetto nei suoi diversi elementi: obiettivi, attività, mezzi, tempistica delle attività e budget stimato.

#### Sovvenzione

La mobilitazione di risorse finanziarie deve avvenire prima dell'implementazione delle attività.

La sfida è correlata alla durata: dopo un certo tempo, il progetto può dover essere rivisto per adattarlo ai cambiamenti del contesto. La pianificazione dovrà altresì variare e perfino la pertinenza del progetto potrebbe non essere più la stessa. In tutta questa fase, bisogna mantenere i contatti con i gruppi target futuri per la location pianificata del progetto per evitare che si demotivino e cali il loro impegno perché vedono che non accade nulla.

#### Implementazione

La sfida di questa fase è di «produrre» risultati usando correttamente le risorse allocate e assicurando che gli effetti del progetto siano sostenibili nel tempo.

Il team di implementazione del progetto dovrebbe gestire: risorse umane, materiali, costi, forniture, scadenze, flussi informativi, canali e processi di comunicazione, relazioni, qualità e rischi.

#### Monitoraggio e valutazione

Un sistema di monitoraggio e valutazione aiuta a guidare e riorientare il programma durante la fase di implementazione.

La valutazione alla fine del progetto mira ad identificare e misurare i risultati del progetto.

### 1.3.2 Fattori di successo di un progetto di sviluppo

- tempo
  - scegliere il momento giusto e spendere il tempo necessario od "accettare di perderlo prima per guadagnarlo poi"
- risorse umane
  - numero variabile di personale nel corso delle diverse fasi di progetto
  - competenze ed organizzazione
- risorse finanziarie
  - essere in una posizione per prefinanziare le fasi future e contribuire con fondi propri
- qualità
  - definire l'ideale livello di qualità da raggiungere in ciascuna fase
  - se necessario, tornare alle fasi precedenti

## 1.4 Un ambiente favorevole alla costruzione della capacità dei portatori di interessi

*L'analisi dei portatori di interessi si trova al punto 2.4.*

Pensare che l'unico scopo dell'approccio del progetto di sviluppo sia avere risultati concreti nel proprio campo di intervento sarebbe una semplificazione della realtà.

Nel corso dell'implementazione del progetto, le organizzazioni possono contemporaneamente rafforzare le loro competenze e le loro risorse. Inoltre, il progetto contribuisce al complessivo processo di sviluppo di una regione o Paese.

Secondo la GTZ<sup>7</sup>, «il ciclo di gestione del progetto non è solo la gestione del progetto, ma anche una cornice per la cooperazione per far sì che tutti i portatori di interessi che partecipano al processo ne possano trarre beneficio».

La partecipazione è una condizione per la sostenibilità delle attività sviluppate con il progetto.

## 1.5 Situare la partecipazione nel ciclo di progetto

Partecipazione: gestione di un progetto guidato dalla domanda (basso-alto).

La gestione del ciclo di progetto non è un metodo partecipatorio, ma ... oggi, è promossa come un metodo ideale basato sui valori.

La partecipazione è particolarmente utile quando si cerca di rispettare il principio di sussidiarietà: si riferisce alla scelta di operare ad un livello inferiore della gerarchia (in contrapposizione al concentrare tutte le attività al livello superiore) se gli stessi risultati possono essere raggiunti più efficacemente.

La partecipazione può avvenire almeno durante due fasi (identificazione e programmazione), fai riferimento al capitolo inerente la fase di implementazione della "valutazione".

Due domande centrali: chi dovrebbe partecipare ed in che modo?...

- In che modo dovrebbe avvenire la partecipazione? (vedi 2.3 e 2.4)

<sup>7</sup> Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) è l'agenzia tedesca di sviluppo ([www.gtz.de/en/](http://www.gtz.de/en/))

- chi dovrebbe partecipare? Il vantaggio della partecipazione è che i diversi portatori di interessi sviluppano condivisione (prima di tutto, hanno bisogno di comunicare, mettere la posta in gioco sul tavolo e rivelare le diverse strategie di intervento)

### 1.5.1 Ostacoli alla partecipazione

- Leadership
- Diversi portatori di interessi con logiche confliggenti (lotte di potere / multipli portatori di interessi)
- Volontà di lasciare spazio al dialogo rispetto alla necessità di rimanere efficienti e prendere una decisione ad un certo punto.

Il modo in cui il singolo partecipa dipende dallo stadio del ciclo della vita in cui si trova. Nella stessa categoria, si trovano spesso pochi gruppi dinamici e molti ribelli o singoli in opposizione (questi ultimi possono variare a seconda del tema di intervento).

### 1.5.2 I limiti

L'approccio PCM è stato spesso criticato per la mancanza di flessibilità e per la rigida pianificazione che limitano od escludono la partecipazione. Facciamo un'ipotesi: durante la fase di identificazione del progetto prima dell'inizio del progetto, pochi attori vogliono assumersi rischi. I membri della comunità tenderanno ad «aspettare in silenzio» (soprattutto se è la prima volta in cui sono invitati a parlare, se la società civile è «emergente» o se solo una parte dei membri della comunità contribuisce; ad esempio uomini, funzionari governativi): vogliono prima sedersi ed osservare. Ma la PCM non lascia spazio ai nuovi arrivati una volta che la cornice è stata stabilita ed è iniziata la programmazione ... Quando concepita in questo modo, la strategia di progetto non può essere modificata, rinegoziata od adattata in ciascuna fase ... Pertanto, se l'approccio alla PCM è troppo «rigido», sarà troppo tardi per coloro che hanno iniziato a capire che il processo sta per diventare parte del progetto ...

La partecipazione non può essere demandata. Se gli attori locali nella comunità vedono la partecipazione come un modo di accesso alle sovvenzioni, creano un'illusione di partecipazione. In tali casi, la partecipazione non produce i risultati attesi, soprattutto quando si tratta di padronanza.

## 1.6 Situare la valutazione nel ciclo del progetto

Troppo spesso, la valutazione è percepita come una funzione o «strumento» specifico che mette in grado il donatore di decidere se continuare la sovvenzione del programma. In tal caso, la valutazione dovrà essere svolta alla fine del progetto, una volta che le attività del progetto sono terminate e diventa un fattore determinante di decisione chiudere o continuare il progetto, anche se lo scopo della valutazione è di attribuire un «valore» alle attività che devono essere pianificate o implementate: la valutazione utilizzerà criteri relativamente obiettivi (non necessariamente quantificabili) per far sì che i due valutatori applichino gli stessi criteri di pensiero alle stesse attività per raggiungere le stesse conclusioni.

La valutazione deve essere eseguita in tutti gli stadi del ciclo di progetto per supportare una riflessione ed una pianificazione strategica nonché la gestione del progetto. Si parla quindi di **"monitoraggio e valutazione"**. Tale dimensione di valutazione sarà discussa nel paragrafo VI.

## II. IDENTIFICAZIONE DEL PROGETTO

L'identificazione del progetto mira a definire quali tipi di attività sono realistici ed idonei da implementare.<sup>8</sup>

Il primo passo è la raccolta di informazioni e la loro analisi, mentre il secondo è scegliere e convalidare la formulazione del progetto.

Molto spesso nei progetti di sviluppo, si usano metodi partecipativi per identificare i progetti. La partecipazione permette quanto segue:

- Scegliere le attività adatte e rilevanti per la popolazione
- Iniziare una dinamica di progetto con la popolazione e facilitare la sostenibilità del progetto

Questo passo è molto importante: maggiore è l'identificazione, migliore è il progetto. Molto spesso, il lavoro di identificazione non è sovvenzionato dai donatori.

### 2.1. Approcci all'identificazione

Non esiste un approccio «standard» all'identificazione di un progetto. Ogni contesto è unico; il progetto futuro dovrà essere implementato assieme ad altre attività pubbliche e private.

La ONG od associazione che vuole intervenire in un Paese o ambiente deve sviluppare un approccio specifico adattato al contesto particolare.

#### 2.1.1 Le 3 principali funzioni di identificazione nella PCM

##### Capire il contesto (luogo)

- Raccogliere informazioni generali e specifiche sulla situazione in cui il progetto sarà implementato
- Capire l'organizzazione ed il modo in cui i portatori di interessi operano nell'ambiente circostante
- Valutare le difficoltà e le opportunità nel contesto

##### Creare il progetto

- Determinare le priorità, i problemi da risolvere e la dinamica da rafforzare
- Posizionare il progetto in relazione alle politiche pubbliche ed ai programmi di sviluppo
- Identificare i portatori di interessi.

##### Iniziare una dinamica di progetto

- Stimolare la partecipazione del «beneficiario»
- Stabilire e testare la partnership

Questi 3 tipi di risultati sono ricercati simultaneamente e non possono essere dissociati o posti in sequenza (è una delle difficoltà metodologiche dei progetti di sviluppo):

<sup>8</sup> BEAUDOUX E. CROBRUGGHE G. DOUCHAMPS F. et al. *Cheminements d'une action de développement: de l'identification à l'évaluation*. L'harmattan. 1992.

- La dinamica di progetto sarà iniziata attraverso la raccolta di informazioni ed il design del progetto
- Quest'ultimo deve basarsi sulla comprensione del contesto, ma aiuta anche a determinare l'ambito dell'analisi.

### **2.1.2 Due stadi importanti: analisi e formulazione del progetto**

L'idea è generalmente concepita da un piccolo ed omogeneo gruppo di persone o da un singolo. Il primo passo nel processo di identificazione è espandere l'ambito del problema inizialmente identificato e sviluppare ulteriormente il nucleo attraverso l'analisi.

→ Organizzare il modo in cui svolgere l'analisi aiuta a definire chiaramente l'ambito del problema principale.

Lo studio analitico è la base dell'identificazione del progetto: aiuta a stabilire e formulare una panoramica del sistema (in un'area geografica o settore) che comprende:

- sfide
- domande essenziali e temi delicati
- difficoltà e potenziale
- opzioni strategiche da adottare

L'analisi non deve essere percepita come una semplice descrizione di una situazione e dei problemi;

- l'analisi è dinamica (esplora processi in evoluzione)
- si basa su potenzialità e problemi
- è il "primo" passo nella mobilitazione dei futuri portatori di interessi e dei «beneficiari» del progetto.

#### **Ostacoli da evitare:**

- perdere di vista il quadro generale concentrandosi sulla raccolta di dati irrilevanti: l'analisi non è una raccolta di dati e numeri.
- mantenere una logica settoriale: pensare a temi generali e trasversali
- anche se l'analisi è intrapresa come mezzo per avere consenso, non dovrebbe dare un quadro selettivo della realtà. Deve comunque svelare temi che causano disaccordo.
- costruire l'analisi attorno ad un progetto che è già terminato (l'analisi diventa una formalità)

#### **Uno studio analitico è formato da 3 principali forme di analisi:**

- analisi situazionale
- analisi del problema
- analisi dei portatori di interessi

Le 3 forme di analisi possono essere svolte in qualsiasi ordine. Ad esempio, l'analisi dei portatori di interessi può essere intrapresa prima dell'analisi del problema in quanto questo aiuta a dare una panoramica dei portatori di interessi ovvero dopo per identificare i maggiori portatori di interessi. In ogni caso, i 3 approcci sono complementari e ne prefigurano altri e lo studio analitico non può essere finalizzato fino a quando tali 3 tipi di analisi non sono stati svolti.

Ogni parte dello studio analitico sarà integrata nel documento di progetto.

*Esempio: le richieste di sovvenzione inoltrate all'Agence Française de Développement ed alla UE devono includere:*

- *contesto e motivazione del progetto*
- *sostenibilità del progetto e presupposti su come ottenere successo*
- *tabella con i portatori di interessi*
- *analisi dei problemi e possibili soluzioni (con riferimento all'albero dei problemi)*
- *profili dei portatori di interessi*
- *accordi di partnership*

Nella gestione del ciclo di progetto, la fase di identificazione va oltre la strategia di progetto proposta nello studio analitico in quanto esplora i diversi elementi per prevederne la fattibilità e stabilire la formulazione del progetto.

### **2.1.3. I principali strumenti di raccolta delle informazioni**

Le informazioni possono essere raccolte tramite molti strumenti:

- ricerca di documenti:

spesso è il primo strumento usato per raccogliere informazioni

- osservazione:

lo scopo è di osservare il comportamento in una situazione reale. Una griglia di osservazione aiuta ad indicare e strutturare le informazioni raccolte

- colloqui

mirano a raccogliere informazioni piuttosto qualitative. Esistono molte tecniche di colloquio, quali semi-aperto, aperto o colloqui collettivi

- questionari:

mirano a raccogliere informazioni piuttosto quantitative. Non sono in grado di rivolgersi a molte persone ed analizzare le risposte con la statistica.

## **2.2 Analisi situazionale**

La sfida è di evitare la raccolta di troppe informazioni: è importante raccogliere informazioni sufficienti per garantire la rilevanza del progetto, la sua idoneità e per adattarlo al contesto, ma evita di scendere in dettagli di scarso significato.

Pertanto è importante iniziare chiedendo ciò che è importante: quali informazioni sono necessarie?

Le informazioni possono essere suddivise in 4 categorie:

- 1/ Informazioni sull'area geografica
- 2/ Informazioni sulle attività di sviluppo
- 3/ Informazioni sull'area tematica scelta (se è stata efficacemente scelta)
- 4/ Informazioni pratiche (utili per la programmazione del progetto)

Per determinare quali informazioni sono necessarie, è utile analizzare 4 tipi di informazioni per ogni aspetto del progetto e tenere a mente ciò che segue:

- 1/ risultato-obiettivo: piuttosto che dire «sto cercando dati economici», è preferibile specificare «voglio cercare quali sono i settori più importanti per confrontarne l'impatto sull'economia locale»
- 2/ idoneo livello di dettaglio
- 3/ importanza di ogni aspetto del progetto (dipende dal tipo di analisi o progetto)
- 4/ strumenti appropriati (ricerca di documenti, osservazione, colloqui o questionari)

### **2.2.1 La natura delle informazioni**

I temi più comuni su cui raccogliere informazioni sono i seguenti (elenco non esaustivo):

#### **informazioni contestuali sul luogo**

- storia
- demografia
- cultura e religione
- dati economici: risorse locali, società ...
- geografia fisica e ambiente
- infrastrutture e servizi disponibili
- istituzioni amministrative e politiche
- collegamenti con luoghi vicini
- situazione attuale: livello di stabilità politica, elezioni future ...

#### **informazioni sullo sviluppo locale**

- politiche di sviluppo: nazionale, regionale
- politiche su assistenza allo sviluppo
- iniziative e programmi di sviluppo: attività implementate (in corso e pianificate).

#### **informazioni sul problema che il progetto deve affrontare**

- politiche di settore

- dati statistici sul tema: salute, occupazione, istruzione, reddito ...
- studi svolti: ricerche, relazioni sulle lezioni apprese, documenti su aree geografiche simili

### **informazioni pratiche**

- costi e disponibilità: manodopera, materiali, trasporti ...
- informazioni fiscali: tasse e tariffe ...
- mezzi di comunicazione: ve ne sono? Di che tipo? Quanto tempo è necessario per comunicare? ...

## **2.2.2 Fonti di informazioni**

Vi sono molte fonti di informazioni, ma non vi è una fonte singola che possa dare una risposta a tutte le tue domande. Ogni tipo di informazione corrisponde ad una o più fonti di informazioni importanti.

Poiché variano i tipi di informazioni, le fonti possono essere suddivise in 4 categorie:

### **istituzioni pubbliche**

- amministrazione centrale o decentralizzata
- osservatori generali o specializzati (quali il *National Institute for Statistics and Economic Studies* od osservatori su occupazione e salute ...)
- autorità locali e regionali
- università e istituti di training e ricerca

### **organizzazioni private**

- istituzioni consulenti (camere di commercio, comunità di informazioni, sindacati ...)
- network e federazioni professionali o tematiche.
- associazioni ed ONG

### **pubblicazioni**

- giornali e periodici
- website specializzati
- libri
- altre pubblicazioni (relazioni di conferenza, comunicati stampa, manuali su CD-ROM)

### **persone**

- persone che vivono nell'area in esame
- volontari o assistenti tecnici

Alcune informazioni devono essere conservate così come recepite in quanto aiutano a redigere una relazione di progetto in relazione all'area geografica.

Tuttavia, tale presentazione generale rimane piuttosto statica; nel corso del processo di ricerca, è importante identificare gli aspetti dinamici e formulare le osservazioni e le ipotesi su quanto segue:

- punti forti e punti deboli dell'area geografica
- tendenze: demografiche, economiche, di lavoro, culturali, sociali ...
- gruppi o categorie più vulnerabili
- opportunità, soprattutto economiche
- ecc.

## 2.3 Analisi del problema

### 2.3.1 Il problema

#### Il concetto di necessità

Lo scopo di un progetto è rispondere a una necessità.

*“ma non c'è nulla di più vago, incerto e meno specifico della nozione di necessità. Cos'è una necessità? Chi definisce chi ha necessità? Come si esprime una necessità? E a chi?”* (JP Olivier de sardan, antropologo francese)<sup>9</sup>.

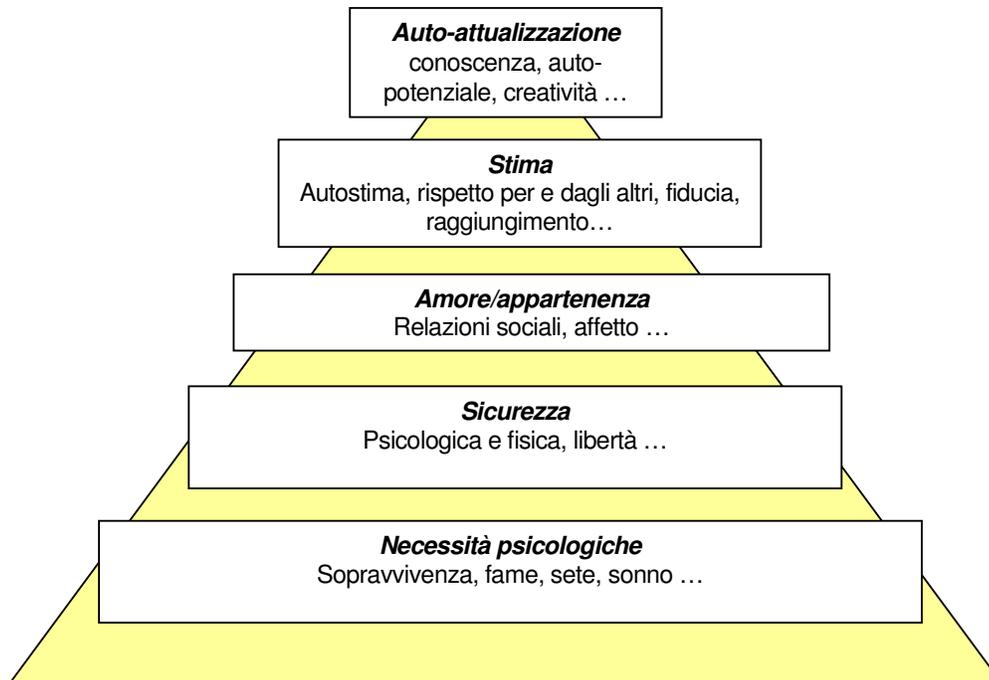
Chi opera per lo sviluppo deve tenere a mente queste domande, a rischio di imporre una visione ridotta di una realtà complessa. Con tale visione, il progetto potrebbe affrontare solo parzialmente i problemi, possibilmente anche reagire a temi che sono percepiti come problemi, ma che non lo sono.

#### Cos'è una necessità?

La necessità può essere un bisogno, una mancanza, una difficoltà o persino un desiderio profondo della popolazione. Alcune necessità sono obiettive e quantificabili, quasi scientifiche o generalizzabili per tutta la popolazione, mentre altre sono più soggettive, influenzate da percezioni individuali e difficili da quantificare.

La piramide di Maslow può essere usata per capire i diversi tipi di necessità (Maslow, psicologo 1908 – 1970) perché classifica le necessità dell'uomo in una gerarchia da quelle basiche, "naturali", a quelle più "nobili" o soggettive.

La piramide è composta da cinque livelli. Secondo la teoria di Maslow, cerchiamo di soddisfare le necessità situate al livello inferiore prima di pensare a quelle ai livelli superiori.



**Figura 4: le necessità nella piramide di Maslow**

<sup>9</sup> OLIVIER DE SARDAN J.P. ET JAFFRÉ Y, J.P. Olivier de Sardan et E. Paquot, (éds), *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs*. Ministère de la Coopération/GRET, Paris, 1991.

In realtà, non vi è una gerarchia universale delle necessità con valori specifici attribuiti a ciascun livello. Una popolazione può dare un valore più alto alle connessioni sociali rispetto alle necessità psicologiche. Pertanto, una persona può spendere molto denaro per una cerimonia quale il matrimonio o il battesimo e poi evitare di spendere per molte settimane. D'altra parte, una persona con un reddito basso può avere debiti notevoli perché si è comprata un'auto di lusso.

La tendenza a sottostimare la percezione «soggettiva» delle necessità è comune nel pensiero di sviluppo in quanto la popolazione è spesso considerata un ricevente nel gioco tra i diversi portatori di interessi. L'enfasi tende a essere posta su «ricevere» piuttosto che su «volere».

Esempi:

*Un progetto cerca di creare occupazione locale per evitare l'esodo dei giovani da quell'area in quanto pone molti problemi: occupazione nel Paese ricevente, mancanza di manodopera per coltivare i campi, forte dipendenza dall'esterno di coloro che restano nel paese, perdita di autonomia a livello del paese stesso. Il progetto funziona bene e si creano nuove occupazioni, ma i giovani partono non appena hanno qualche soldo da parte. Le necessità «soggettive» di viaggiare e cercare altre avventure sono necessarie per l'auto-attualizzazione delle persone e per farsi rispettare dagli altri. Questo progetto è una risposta alle necessità soggettive dei giovani ma ... a loro spese.*

*Una popolazione nomade che alleva bestiame è perfettamente in grado di entrare nel mercato del giardinaggio e produrre artigianato per sopravvivere, ma non si sente a proprio agio in questa situazione. Non appena possibile, comprerà altro bestiame e tornerà a vivere da nomadi.*

**Percepire ed esprimere le necessità**

Oltre al concetto di necessità, può altresì essere difficile capire le percezioni e le espressioni delle necessità. Una necessità può essere avvertita o percepita in modo molto diverso da angolature diverse.

- una persona interessata al progetto esprimerà innanzitutto le sue necessità o le necessità della sua famiglia.
- il gruppo target può esprimere una necessità collettivamente, ma è probabile che la necessità espressa sia influenzata da uno o più soggetti con più potere o autorità.
- la necessità che un addetto allo sviluppo risponda è collettiva. In generale, l'assistenza allo sviluppo mira prima alle necessità base in quanto l'intervento è più facile da giustificare.
- per le istituzioni ed i donatori, la necessità deve essere visibile e soprattutto collettivamente condivisa.

La tempistica e la durata delle necessità non sono uguali per i diversi portatori di interessi. Per i beneficiari, le necessità immediate sono importanti, mentre gli addetti allo sviluppo desiderano rispondere alle necessità a lungo termine.

*La maggior parte dell'assistenza allo sviluppo è gestita in cicli di progetto e spesso fa a pugni con la risposta alle necessità permanenti con l'azione a breve termine. L'assenza di istituzioni o l'inefficacia delle istituzioni esistenti sono compensate dalla creazione di progetti. Alla fine di tali progetti, tutto potrebbe essere distrutto.*

Le necessità possono essere più o meno direttamente espresse dalla popolazione. Diversi metodi partecipativi (vedi il paragrafo seguente) possono aiutare i singoli o i gruppi ad esprimere le loro necessità più chiaramente e più in dettaglio, sotto forma di aspettative o richieste.

Ma di rado l'espressione di una necessità è indipendente dalla raccolta di informazioni di singoli e gruppi e i servizi che sono pianificati per essere forniti.

È cruciale considerare gli sforzi fatti e le iniziative prese dagli stessi beneficiari. Gli sforzi sono la più chiara espressione delle loro necessità ... e non sono influenzati dai servizi forniti dai donatori. Il progetto non dovrebbe escludere tali iniziative argomentando che alcuni cercano i mezzi o hanno i mezzi per risolvere i loro problemi, mentre altri necessitano di più il supporto del progetto. Al contrario, il progetto dovrebbe supportare tali iniziative per garantire la sostenibilità degli impatti del progetto nel lungo termine.

Quando si sviluppa una strategia di progetto a uno stadio già avanzato, la sfida è indirizzare correttamente le diverse percezioni delle necessità; un'altra sfida è il modo di soddisfare tali necessità rispondendo alle aspettative!

### **2.3.2 Analisi, metodi e strumenti del problema**

L'analisi del problema è un'attività che dovrebbe essere svolta in modo partecipativo.

Esprime il punto di vista della popolazione direttamente interessata dal progetto.

Il problema è il "vuoto" tra l'attuale situazione e quella auspicata. Il problema può quindi essere l'espressione di una necessità o desiderio (privazione, mancanza, difficoltà, aspirazione, progetto futuro).

Può derivare da altri problemi che sono già stati identificati in altre parti dell'analisi. Può riguardare l'idea del progetto (se è già stato sviluppato), ma può anche essere molto più basato sull'esperienza del gruppo target e avere uno scopo aperto.

**→ In questo caso, lo scopo è raccogliere informazioni sulle opinioni e sensazioni delle persone in relazione alle loro condizioni di vita nonché sulle loro speranze e difficoltà nel corso delle discussioni di gruppo ...**

Lo scopo del **metodo** partecipativo di apprezzamento rurale<sup>10</sup> è mettere il gruppo target nelle condizioni di agevolare l'apprendimento. Nel corso del processo di apprendimento, è incoraggiato a condividere, migliorare ed analizzare la conoscenza e le condizioni di vita e pianificare, agire, controllare e valutare. In questo modo, l'autonomia ne esce rafforzata.

L'**albero dei problemi** può essere usato sin dalla fase di identificazione, ma per le situazioni con molti e diversi problemi è più facile usarlo dopo aver stabilito le priorità di intervento (parte 2.5.2 Sviluppare la strategia di progetto).

**→ Un altro tipo di analisi del problema è l'indagine, partecipativa se possibile ...**

Questo tipo di analisi è basato su colloqui o questionari più specifici con un range di singoli che sono rappresentativi del gruppo target (hanno comunanza con la loro iniziativa o sono desiderosi di agire).

L'approccio tramite indagine è più scientifico rispetto alle discussioni di gruppo, ma è anche più costoso e non genera idee originali o innovative.

L'approccio adottato ed il ruolo e la posizione del facilitatore sono tanto essenziali quanto i metodi e gli strumenti applicati (che non dovrebbero essere usati in isolamento).

<sup>10</sup> 2 documenti o fonti di informazione gettano luce su pro e contro dei diversi metodi partecipativi dando argomenti vari e complementari al dibattito:

- LAVILLE DELVILLE P. *Regards sur les enquêtes et diagnostics participatifs*. Coopérer aujourd'hui n°17. Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques. Ottobre 2000. p. 25.  
Reperibile in < <http://www.gret.org/ressource/pdf/cooperer17.pdf>>
- Training course della FAO sulla formulazione del progetto partecipativo:  
[http://www.fao.org/participation/english\\_web\\_new/content\\_en/PRA.html](http://www.fao.org/participation/english_web_new/content_en/PRA.html)

### Componenti di un'indagine:

- Definizione dell'obiettivo complessivo (quale è lo scopo dell'indagine?)
- Definizione del campione in base all'ambito e alle caratteristiche del gruppo target
- Studi di fattibilità: aspetti finanziari, tempistica del progetto, risorse, accesso agli informatori
- Formulazione dello scopo del progetto
- Sviluppo di un piano di indagine
- Preparazione dello strumento di indagine: guida al colloquio, questionario
- Raccolta delle informazioni
- Analisi dei dati
- Relazione sull'indagine

## **2.4 Analisi dei portatori di interessi**

Un progetto è una sfida, un fenomeno sociale attorno al quale si evolvono diversi gruppi strategici. Tali gruppi non sono né predeterminati, né permanenti: sono creati o si sciolgono attorno ad ogni problema ed emergono dal contesto piuttosto che dalla struttura del progetto. Nei progetti implementati da attori esterni per lo sviluppo si confrontano due sistemi di significato di creazione: quello degli implementatori del progetto e quello della popolazione locale (Olivier de Sardan et Jaffré, 1991)<sup>11</sup>.

### **2.4.1 Definizioni importanti**

- **portatori di interessi:** attore che partecipa in un'attività e ha interessi personali. È impossibile avere un elenco standard dei portatori di interessi perché devono essere specificati in base alle azioni pianificate nelle quali sono definiti conformemente alle «poste che detengono» nel sistema di azione. Lo stesso gruppo può comportarsi collettivamente come un «attore» se messo a confronto con l'esterno o se suddiviso in molti attori.
- **gruppo strategico:** un progetto è una sfida, un fenomeno sociale attorno al quale si evolvono diversi gruppi strategici. Tali gruppi non sono né predeterminati, né permanenti: creati o si sciolgono attorno ad ogni problema ed emergono dal contesto piuttosto che dalla struttura del progetto. Nei progetti implementati da attori esterni per lo sviluppo, si confrontano due sistemi di significato di creazione; quello degli implementatori del progetto e quello della popolazione locale (JP Olivier de Sardan et Jaffré, 1991). È importante non mescolare i *gruppi strategici* (quelli che sono di cruciale importanza per il progetto) con i *gruppi target* (che saranno i *beneficiari* del progetto).
- **posta in gioco:** il valore stimato o percepito che ciascuno attribuisce a una specifica attività, cioè ciò che il soggetto ritiene di poter avere o perdere oltre lo scopo delle attività. Ad esempio, guadagnare il rispetto degli altri attraverso la positiva implementazione delle attività o almeno evitare di rimmetterci la faccia. In un progetto, vi sono sempre motivazioni nascoste dietro gli obiettivi manifesti.
- **funzione:** il compito che l'organizzazione attribuisce formalmente ad un soggetto o a un gruppo (compresa la leadership).
- **sistema di azione:** la relazione tra gli elementi di un sistema è tanto importante quanto le caratteristiche di ogni singolo elemento. Un sistema è definito dall'interdipendenza delle sue parti. L'interazione è l'azione intrapresa dalle diverse parti del sistema per rinforzare tali relazioni di interdipendenza. In pratica, il sistema di azione include tutte le relazioni tra i membri di un'organizzazione che contribuiscono alla risoluzione dei problemi che nascono quotidianamente. Tali relazioni non sono necessariamente pianificate con un'organizzazione formale come parte delle

<sup>11</sup> OLIVIER DE SARDAN J.P. ET JAFFRÉ Y., J.P. Olivier de Sardan et E. Paquot, (ed), *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs*. Ministère de la Coopération/GRET, Paris, 1991.

«funzioni» organizzative. Le regole informali contribuiscono a formare il modo di lavoro dell'organizzazione e sono generalmente ben note a tutti i membri.

### 2.4.2 Portatori di interessi primari e secondari

I portatori di interessi sono gruppo di attori, locali o esterni all'area, toccati dal progetto. Non necessariamente devono essere coinvolti nel progetto, ma è importante identificarli in quanto ognuno potrebbe influenzare l'evoluzione del progetto. In genere, i portatori di interessi possono includere:

- gruppi target / beneficiari
- gruppi strategici
- associazioni e organizzazioni basate sulla comunità
- funzionari del governo e responsabili tradizionali
- agenzie governative a livello nazionale e locale
- ONG locali e internazionali
- staff di progetto
- commercianti, artigiani
- donatori
- ecc.

Un singolo o un gruppo possono appartenere a molti portatori di gruppi di interesse. Ad esempio, un appartenente al personale del team di progetto può anche essere nato in uno dei villaggi nell'area di intervento del progetto e pertanto potrebbe avere molti obiettivi diversi.

Le diverse caratteristiche dei portatori di interessi portano ad una moltitudine di obiettivi e strategie diversi. Ciascun attore ha i propri criteri di qualità per un progetto e pertanto le sue aspettative saranno diverse da quelle degli altri portatori di interessi.

### 2.4.3 Analisi degli obiettivi dei portatori di interessi

- Identificare e capire le aspettative di persone, gruppi e organizzazioni
- Svolgere l'analisi delle forze che possono essere mobilitate e situarle in relazione al progetto.
- Identificare possibili fonti di informazioni
- Identificare possibili partnership

*Secondo il Manuale europeo sul Ciclo di progetto (pubblicato da EuropeAid)<sup>12</sup>, l'analisi dei portatori di interessi aiuta a identificare e valutare tutti i gruppi che potrebbero essere coinvolti (positivamente o negativamente) dall'intervento proposto. Gli interessi dei diversi portatori di interessi possono essere identificati con tecniche quali discussioni e colloqui di gruppo. Lo scopo è raccogliere le informazioni richieste per organizzare un workshop di pianificazione partecipatoria. Le tre aree di indagine sono: problemi, analisi e strategie per far sì che i portatori di interessi esprimano le loro aspettative ...*

Cerca i seguenti tipi di informazioni (attraverso colloqui con le istituzioni e incontri con il gruppo):

<sup>12</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, marzo 2004.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

- caratteristiche (chi sono?): statuti, numero, composizione, attività
- relazioni con altri portatori di interessi
- obiettivi e interessi
- difficoltà e problemi specifici
- percezioni delle zone geografiche in cui si trova il progetto
- relazioni con il progetto ed impatto che possono avere sul progetto
- se richiesto, sensibilità verso temi correlati a genere, povertà e ambiente

Vedi l'**Allegato 3** per due esempi di matrice di analisi dei portatori di interessi e per la tabella completa.

L'analisi dei portatori di interessi è strettamente correlata all'analisi del problema, ma non sostituisce uno studio analitico dettagliato dei gruppi target che potrebbero dover essere svolte in particolare durante gli studi di fattibilità.

## **2.5. Scegliere e convalidare la formulazione del progetto**

### **2.5.1 Presentare i risultati dello studio analitico**

Uno studio analitico non dovrebbe dare *soluzioni*, ma la sintesi dovrebbe gettare luce sulla realtà in cui l'intervento deve avvenire.

La sintesi dovrebbe fare i collegamenti tra le ipotesi formulate nello studio analitico e i risultati dei precedenti tipi di analisi; si esamina la coerenza.

Si usa l'analisi dei sistemi per la sintesi in quanto bisogna considerare quanto segue:

- tempo
- fattori a diversi livelli (intensità dei fenomeni)
- i collegamenti tra i diversi elementi

La sintesi solleva:

- i temi che sembrano essere i più importanti
- i punti di forza e le opportunità che potrebbero rendere più agevole la soluzione del problema.

Alla fine della sintesi, si danno delle raccomandazioni per la strategia del progetto:

- priorità dell'intervento, gruppo target
- alternative strategiche, portatori di interessi più importanti

La formulazione del problema può essere determinata dopo che la sintesi è stata presentata in modo corretto ai diversi portatori di interessi.

In pratica, la sintesi è presentata a gruppi target e portatori di interessi solo di rado in quanto necessita di una riflessione critica sui diversi aspetti degli studi analitici e sulle conclusioni.

Tuttavia, è essenziale presentare i risultati ai gruppi target per facilitarne la partecipazione nel processo decisionale del progetto ed aiutarli ad evitare di accettare accordi imposti che non sono all'altezza delle aspettative. Condividendo i risultati, possono essere convalidati, integrati e regolati i diversi aspetti della sintesi.

## 2.5.2 Sviluppare una strategia di progetto

Le priorità di ogni portatore di interessi e di ogni tipo di attore diventano chiare e sono confrontate con consultazioni e negoziati; possono quindi essere discusse.

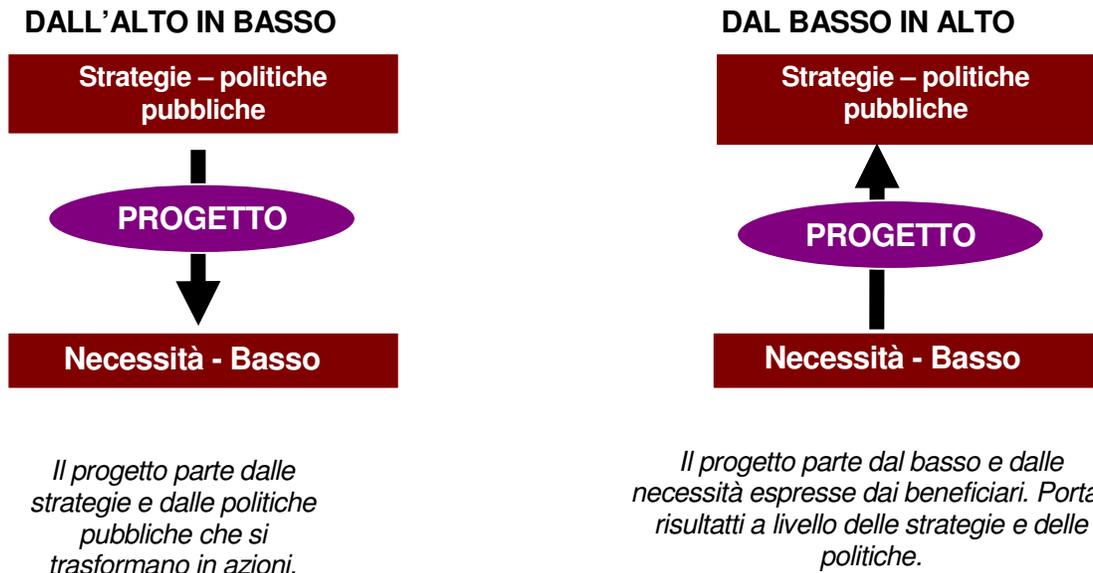
Il metodo da adottare deve essere specifico per il contesto. In base al numero di portatori di interessi e delle dimensioni della zona geografica interessata, il processo scelto può essere più o meno esteso e può variare anche la durata.

Collettivamente definiti, i criteri possono aiutare a fare le scelte appropriate, quali:

- coerenza con le politiche pubbliche
- priorità dei donatori
- dimensioni del gruppo target
- livello di priorità, come percepita dalla popolazione
- servizi sociali
- capacità di mobilitazione
- sostenibilità
- visibilità
- risultati a breve termine / impatto a lungo termine
- capacità degli attori locali di gestire il progetto
- accrescimento delle capacità locali
- costi della soluzione proposta (prima stima)
- ecc.

Il progetto sarà scelto in base ai risultati della valutazione (problemi, necessità espresse dal “basso”) E alle priorità delle strategie e delle politiche pubbliche espresse dai donatori.

Ecco un'illustrazione dei due approcci:



**Figura 5: due approcci al progetto: DALL'ALTO IN BASSO e DAL BASSO IN ALTO<sup>13</sup>**

<sup>13</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

**a) Considerazioni sulle politiche pubbliche e le strategie/priorità dei donatori**

Spesso, quando i donatori provengono dal settore pubblico, le loro priorità sono collegate alle politiche pubbliche.

Gli appalti sono basati sulle predette politiche pubbliche. Per partecipare, i detentori del progetto devono compilare i moduli di richiesta. Nella prima parte di tali moduli, si chiede spesso di mostrare il collegamento tra il progetto e le strategie e le politiche del donatore.

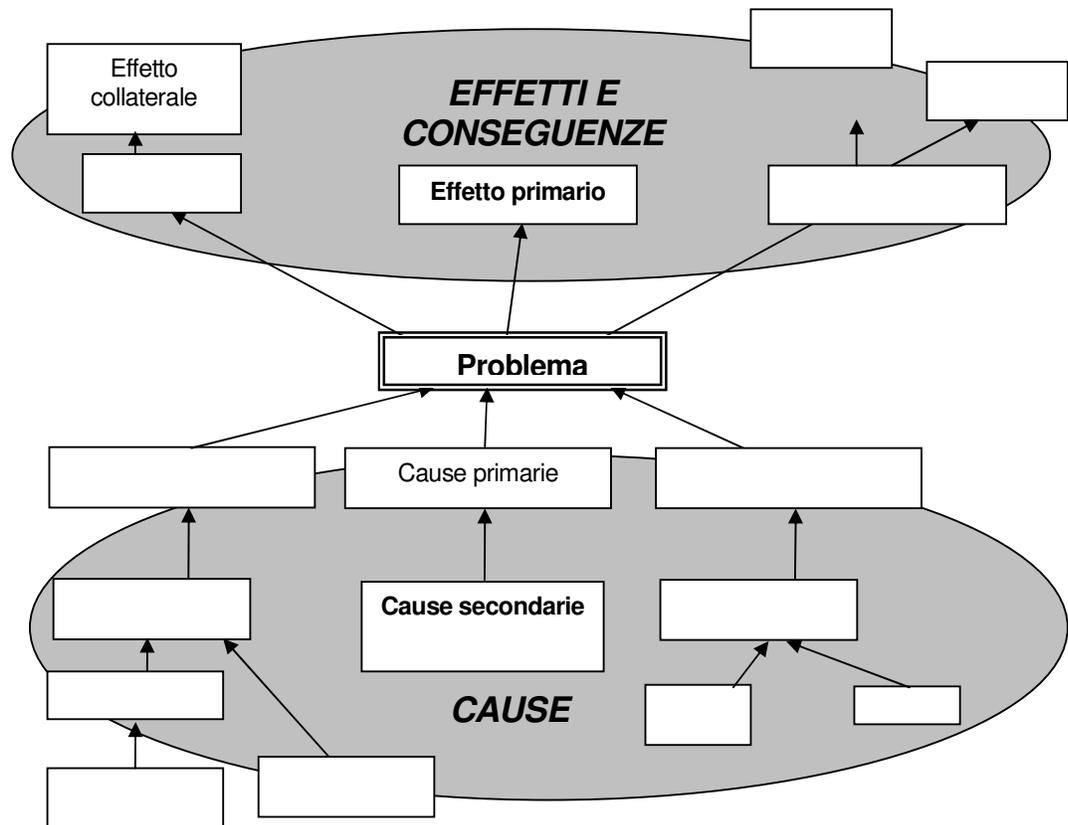
Uno dei criteri per ottenere la sovvenzione è la coerenza tra il progetto e i predetti aspetti.

Queste riflessioni sulla scelta del progetto presuppongono che il detentore del progetto sia capace di fare un passo indietro e di guardare alle cose da una certa distanza. Deve pensare alla posta in gioco e agli obiettivi complessivi.

Tale compito è spesso difficile quando si lavora sul campo perché è più astratto e necessita di collegare i bisogni della popolazione o dei territori con le strategie che giungono dall'alto.

**b) Considerare i problemi espressi dal “basso”**

Si utilizza spesso l'**albero dei problemi** (o grafico-causa/effetto) per affrontare i problemi da risolvere per priorità ed organizzarli conseguentemente.



**Figura 6: modello dell'albero dei problemi<sup>14</sup>**

<sup>14</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.



Al centro del tronco vi è l'**obiettivo primario**; le radici sono gli **obiettivi operativi o intermedi** e i rami sono gli **obiettivi complessivi**. Tuttavia, ciò non può essere ridotto a una mera questione terminologica.

→ La decisione può essere presa per non trattare certi problemi perché non possono essere considerati dal progetto.

→ O, al contrario, introdurre "**nuove**" situazioni positive da raggiungere che non sono incluse nell'albero dei problemi, ma che sono importanti per la coerenza complessiva.

#### I punti di forza:

L'albero dei problemi affronta la situazione da una prospettiva negativa che è facile convertire in pensiero positivo, tuttavia (problemi o obiettivi).

Tale metodologia può essere direttamente integrata nell'approccio del quadro logico perché è di costruzione simile (parte 3.2.2).

#### I punti deboli:

Quando si usano questi metodi partecipativi, il pericolo risiede nel concentrarsi completamente sui problemi e perdere di vista le iniziative e i potenziali di sviluppo da sfruttare.

I due metodi menzionati possono essere usati per integrarsi vicendevolmente. A prescindere dalla scelta di tali metodi, quella del metodo dipende dal processo di consultazione con i portatori di interessi.

A seguito del processo di consultazione, si determina la direzione strategica del progetto che comprende:

- tema del progetto (i problemi da affrontare)
- natura del gruppo target
- obiettivi strategici del progetto

## **2.6 Studi specifici: applicabilità, fattibilità, qualità**

### **2.6.1 Stabilire la formulazione del progetto**

Una volta che il tema e gli obiettivi del progetto sono stati identificati, la formulazione del progetto deve essere sufficientemente rilevante da poter essere tradotta in azione.

La formulazione del progetto deve contenere una descrizione esatta e completa dei diversi elementi della direzione strategica scelta dando almeno una panoramica di quanto segue:

- gruppo target
- risultati attesi dal progetto
- range di attività richieste per avere tali risultati
- partner implementante e posizione del detentore del progetto
- collegamenti esterni

In questa fase, possono essere necessari nuovi studi e ricerche.

- raccolta di informazioni tematiche o settoriali: ad esempio, indagini approfondite con professionisti del settore, dati statistici ...
- analisi di esperienze simili che possono fare evitare potenziali ostacoli
- studi tecnici
- studi sociologici
- studi di mercato

Il tipo di studio da scegliere dipende dai rischi associati alla formulazione del progetto:

- quali ostacoli può incontrare il progetto?
- quali fattori potrebbero impedire l'implementazione del progetto?
- quali fattori potrebbero impedire la futura sostenibilità del progetto?

Al fine di avanzare verso la formulazione del progetto, in particolare per elencare i risultati attesi e le attività pianificate, si può utilizzare l'"albero delle soluzioni" o l'"albero degli obiettivi" (parte 2.5.2)

La formulazione del progetto deve essere discussa in relazione alla qualità in base alle domande-chiave poste durante la valutazione del progetto in relazione a coerenza, efficacia, efficienza, rilevanza, sostenibilità, impatto (parte VI).

## **2.6.2 Convalida della formulazione del progetto e ricerca dei fattori di successo**

Durante quest'ultima fase del processo di identificazione dovrebbe essere testata la sostenibilità della formulazione del progetto<sup>17</sup>:

→ sostenibilità tecnica:

come sappiamo che le tecnologie possono essere usate a costi e condizioni ragionevoli durante e dopo il progetto e che gli utilizzatori locali avranno le capacità di usarle?

→ sostenibilità organizzativa

come sappiamo che le autorità hanno le capacità e le risorse (umane e finanziarie) per implementare e gestire efficacemente il progetto e che continueranno a garantire la fornitura dei servizi nel lungo termine?

Quali misure di costruzione delle capacità devono essere prese nel corso dell'implementazione del progetto se il livello di capacità è insufficiente?

→ sostenibilità politica

Il governo ha stabilito un'adeguata ed esaustiva politica settoriale?

Come sappiamo che le autorità incaricate sosterranno il progetto come richiesto tramite implementazione delle politiche e allocazione delle risorse (umane, fisiche e finanziarie) durante e dopo il progetto?

→ sostenibilità sociale e culturale

Il progetto considera le regole socio-culturali e le attitudini nell'area, comprese quelle della popolazione indigena?

Il progetto promuove una più equa distribuzione di accesso ai benefici?

<sup>17</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, marzo 2004.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)  
 IFAID, *Classeur pédagogique « Intégration du Genre dans les interventions de développement »*, 2001.

→ sostenibilità economica e finanziaria

come sappiamo che i benefici del progetto giustificano i costi in questione e che il progetto è il mezzo più agevole per rispondere alle necessità del gruppo target (uomini e donne)?

Quale livello di risorse finanziarie è richiesto per assicurare che le attività diventino sostenibili dopo il progetto?

→ sostenibilità ambientale

Sono stati idoneamente identificati gli impatti dannosi sull'ambiente che risultano dall'utilizzo delle infrastrutture e dei servizi del progetto?

Sono state prese le misure per limitare gli effetti negativi durante e dopo il progetto?

Le risposte alle domande inerenti ciascun aspetto della sostenibilità necessitano scelte su attività, temi organizzativi e azioni strategiche.

A questo punto, è importante inoltrare la formulazione del progetto alle relative autorità e ai potenziali donatori nel caso non fossero già stati coinvolti.

### **2.6.3 Principi di valutazione della sostenibilità economica e finanziaria delle attività**

La sostenibilità economica delle attività del progetto è fondamentale, soprattutto per scopi di raccolta fondi.

Il progetto di sviluppo diventa significativo se corrisponde ad un investimento (tecnico, umano, organizzativo), cioè quando perdurano gli effetti cui ha contribuito dopo che è terminato il progetto stesso. In molti casi, si presume che le attività iniziate durante il progetto continuino e diventino sostenibili senza supporti esterni.

Tuttavia, è possibile raggiungere tale sostenibilità solo se le attività sono state capaci di generare o mobilitare almeno le risorse finanziarie richieste per coprire i costi di implementazione.

Lo scopo di una valutazione economica e finanziaria è quindi l'accertamento della capacità delle diverse attività di diventare sostenibili dopo la fine della sovvenzione esterna del progetto attraverso il confronto degli esiti e delle spese di ciascuna attività e l'analisi della sostenibilità complessiva delle attività di progetto.

*Il manuale esaustivo «Financial and Economic Analysis of Development Projects» pubblicato dalla Commissione europea (serie «Metodi e strumenti per la gestione del ciclo di progetto») tratta il tema in dettaglio<sup>18</sup>.*

Lo strumento idoneo per tale valutazione è il conto profitti e perdite atteso che però non deve essere confuso con il budget temporaneo del progetto (il quale è simile ad un conto di spese e reddito atteso ... e riguarda il progetto nel lungo termine) (**Allegato 4**).

<sup>18</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, marzo 2004.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

**Struttura di un conto profitti e perdite:**

Risultato	Sussidi alla produzione
Deprezzamento delle attrezzature	Risorse produttive (quali ricevute di contributi)
Tasse	
Spese finanziarie	
Costi di esercizio	
<b>COSTI</b>	<b>PRODOTTI</b>

Un resoconto dei risultati fornisce anche una panoramica delle variazioni di scorte di inventari, costi (delle materie prime) e prodotti (finali). In condizioni stabili, non è necessario prevedere variazioni di inventario. Per grandi progetti con una forte componente produttiva, tali analisi devono essere svolte nell'arco di molti anni considerando anche la crescita delle attività e l'aumento di vendite ed inventari.

### III. PROGRAMMAZIONE DEL PROGETTO

Programmare un progetto è:

**sviluppare un programma di azioni od attività** per raggiungere specifici obiettivi:

- che sia logico e coerente
- con indicatori di monitoraggio e valutazione
- accompagnato da presupposti sull'implementazione

Il quadro logico è uno strumento spesso usato per la programmazione dei progetti di sviluppo. Una volta riempita, il quadro logico è il telaio di riferimento per i passi successivi (pianificazione operativa, implementazione e monitoraggio-valutazione).

#### 3.1 Situare il progetto in una strategia di sviluppo

Gli obiettivi del progetto mirano a trasformare la complessa realtà di cui sono parte. Il modo in cui si fa è critico in quanto il progetto deve avere impatti a lungo termine oltre i risultati quantificabili del progetto stesso. In un certo senso, le strategie rendono relativa l'importanza degli obiettivi perché la strategia ricolloca gli obiettivi in una situazione di sviluppo più generale.

Quali parti di questa realtà dovrebbero essere considerate importanti (le diverse parti della valutazione) e come possono essere integrate nel progetto?

Per sviluppare le strategie, è necessario prima rispondere alle seguenti domande:

- si deve adottare un approccio al programma o un approccio al progetto?
- La partecipazione e la costruzione delle capacità degli attori locali devono essere viste come una priorità?
- Il progetto deve primariamente concentrarsi sugli investimenti in risorse fisiche e attrezzature o sul supporto immateriale?
- In che misura il progetto deve costruire la capacità delle organizzazioni implementanti?
- Il gruppo target sarà l'unico a beneficiare del progetto o è necessario un impatto maggiore?
- In che misura deve essere possibile effettuare delle modifiche nel corso del processo di implementazione? Quanta flessibilità deve essere ammessa?
- Quanto tempo ed energia si devono spendere per la preparazione e la formulazione del progetto (fattori di successo o leve strategiche)? E la ricerca di altre informazioni?
- L'innovazione deve avere priorità?
- In che misura bisogna includere temi come genere, ambiente o gruppi più vulnerabili ...?

Molti aspetti strategici sono già stati discussi (e alcuni esclusi) durante il processo di identificazione; gli aspetti rimanenti devono essere analizzati usando le stesse domande e criteri:

- criteri su opportunità e priorità (usati alla determinazione dell'orientamento strategico del progetto)
- criteri di qualità (usati durante la formulazione del progetto)
- criteri di sostenibilità (usati all'identificazione delle precondizioni per il successo)

La scelta delle attività è l'espressione concreta della strategia.



**È possibile funzionare senza usare il quadro logico?** Probabilmente sì, se si ha già esperienza di gestione del progetto. Se non è questo il caso, sarà un chiaro vantaggio usare lo strumento in quanto si può essere sicuri che nulla è trascurato e che è chiaro ciò che deve essere ottenuto.

**Perché usare il quadro logico?**

- Agevola il dialogo tra i partner
- Dà una panoramica chiara e precisa di tutte le componenti del progetto.
- Garantisce che l'approccio usato sia coerente
- Può essere usata per istituire un sistema di valutazione prima dell'implementazione del progetto.

**I punti deboli del quadro logico:**

- Non è facilmente accessibile ed è difficile da usare.
- È uno strumento rigido che non sempre prende in considerazione situazioni complesse, limiti o interessi multipli e divergenti dei diversi portatori di interessi del progetto
- Stare attenti a non creare un progetto che è vincolato al tempo.

**Quando si usa il quadro logico?**

Può essere usato per specifici progetti di sviluppo e programmi più generali.

Questi ultimi possono essere identificati come quadro logico a "cascata".

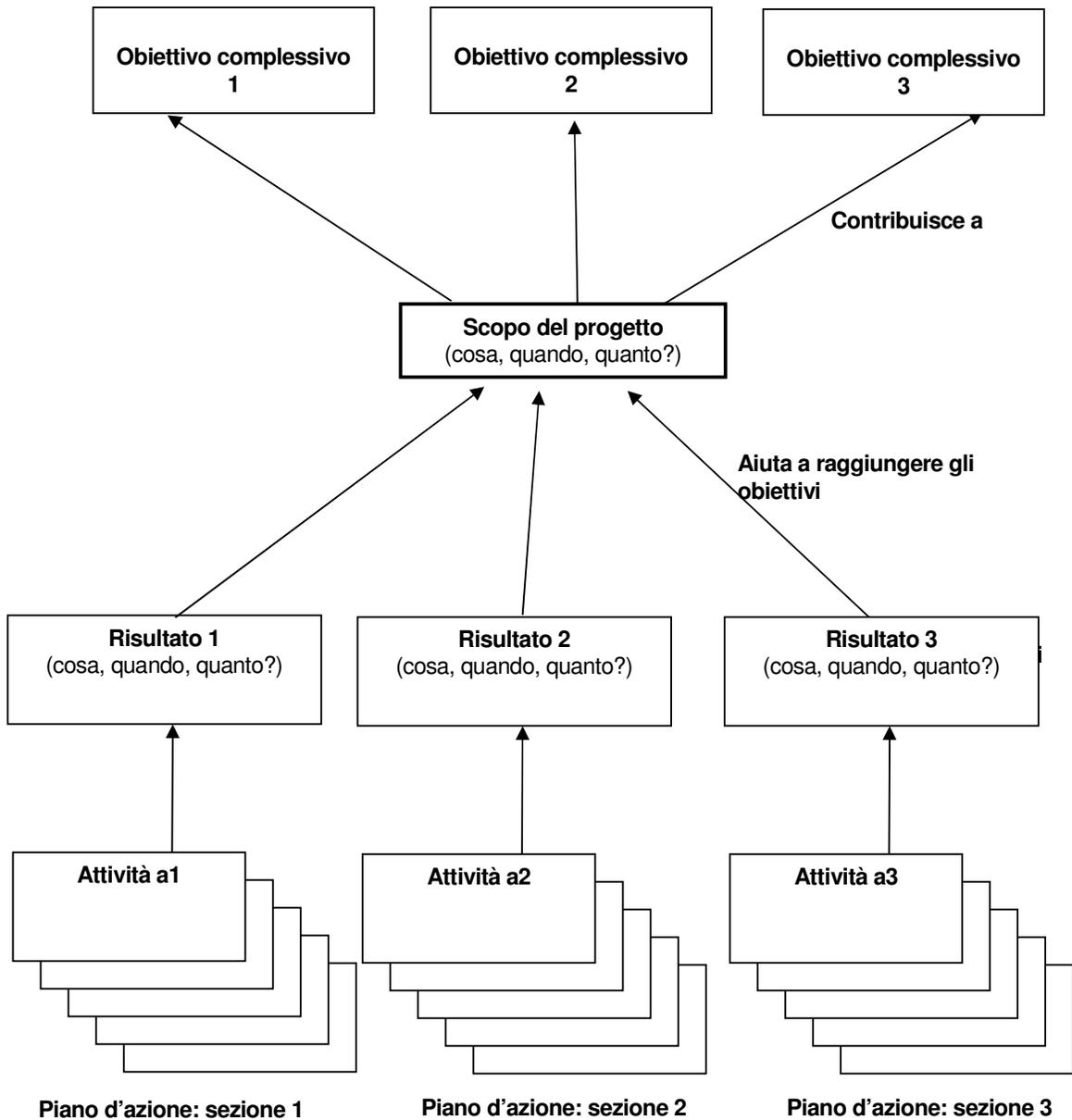
Il quadro logico di un programma di sviluppo può essere composto da quadri logici per molti progetti:

<b>PROGRAMMA</b>
Obiettivi complessivi
Scopo del programma
Risultati
Attività

<b>PROGETTI</b>
Obiettivi complessivi
Scopo del programma
Risultati
Attività

### 3.2.2 Formulare un progetto usando il quadro logico: i diversi passi

L'albero dei problemi e l'albero delle soluzioni sono utili strumenti per formulare gli obiettivi (parte 2.5.2). Il quadro logico può essere strutturato come un albero delle soluzioni:



**Figura 9: albero delle soluzioni e quadro logico<sup>20</sup>**

<sup>20</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

## Formulare gli obiettivi

- **Gli obiettivi complessivi** di un progetto descrivono i benefici sociali del progetto, compresi quelli a lungo termine per i beneficiari e per l'ampio impatto che ci aspetta su altri gruppi. Mentre il progetto non sarà in grado di raggiungere da sé gli obiettivi complessivi, lo scopo è contribuire a ciò. L'obiettivo generale pertanto si riferisce all'impatto del progetto.
- **Lo scopo del progetto** è l'obiettivo da raggiungere quale risultato dell'implementazione del progetto. Lo stesso dovrebbe andare al nocciolo del problema e dovrebbe essere definito in termini di benefici sostenibili per il gruppo target. Vi deve essere soltanto uno specifico scopo per progetto. Se un progetto ha più di uno scopo specifico, può diventare molto complesso e difficile da gestire. Il rischio di formulare molti obiettivi specifici è che diventano troppo vaghi, forse anche in conflitto.

Lo strumento *SMART* è un promemoria delle caratteristiche ideali di un obiettivo che dovrebbero facilitarne l'implementazione.

- Specifico: capibile, concreto
- Misurabile: quantificabile (in termini quantitativi o qualitativi)
- Accessibile: raggiungibile
- Realistico
- Tempo-dipendente

## Determinare i risultati

Le attività di progetto implementate devono produrre **risultati** che aiutino a raggiungere lo scopo specifico.

Tali attività sono parte della strategia e sono implementate in ordine predeterminato secondo una certa tempistica, con l'aiuto di risorse (tecniche, umane, finanziarie, informative) che generano costi.

I risultati possono essere considerati come sotto-obiettivi di cui allo scopo del progetto e non dovrebbero essere mescolati con gli indicatori per lo scopo del progetto. Di conseguenza, tali obiettivi diventeranno le intestazioni delle diverse sezioni nel piano d'azione. Sono operative e spesso rappresentano i servizi forniti ai gruppi target.

## Determinare le attività

Il processo di identificazione delle attività è iterativo:

il primo elenco di attività è stabilito in base ai risultati che il progetto mira ad ottenere. L'ambito di tali risultati determina l'ambito delle attività.

Le attività dovrebbero essere definite a tre livelli:

- prodotti
- processi di implementazione
- processi operativi da attuare al termine del progetto (= sostenibilità)

*Ad esempio: per un problema sull'accesso all'acqua potabile, è stato indicato il risultato «fornitura di acqua potabile». Le attività possono quindi essere così descritte:*

- *prodotti = che tipo di soluzione tecnica?: pozzo aperto o chiuso, perforazione con o senza fornitura di acqua ... ?*
- *processi di implementazione = chi costruirà e come? Artigiani locali, attività specializzata? Quanto tempo ci vorrà, quanto costerà e come deve essere gestito il processo di costruzione... ?*
- *processi operativi da attuare al termine del progetto: come effettuare la manutenzione, chi deve eseguirla, chi paga il carburante e gli altri costi di esercizio ... ?*

**→ Fornire un idoneo livello di dettaglio quando si relaziona sull'attività nel quadro logico.**

Tali attività sono definite con particolare attenzione alla loro efficienza (i risultati attesi dovrebbero giustificare i mezzi pianificati per ottenerli) ed alla capacità degli attori di svolgere tali attività e mobilitare le risorse richieste:

La domanda materiale di mezzi e sovvenzioni ha un effetto che non è stato molto considerato fino ad ora, tuttavia, dimensioni, esperienza e posizione della tua ONG e dei tuoi partner determinano altresì tipi e volumi delle attività che sarai in grado di svolgere ed il livello di sovvenzione che puoi teoricamente aspettarti.

In base a tali approfondimenti, può essere necessario rivedere le attività pianificate con obiettivi meno ambiziosi o prolungare la durata del progetto. La soluzione immediata è di stabilire una partnership strategica con altre organizzazioni.

**Determinare costi e mezzi**

Questi due casi possono essere completati nel corso del ovvero dopo aver stabilito il budget del progetto (parte 4.6).

**Presupposti sull'implementazione del progetto**

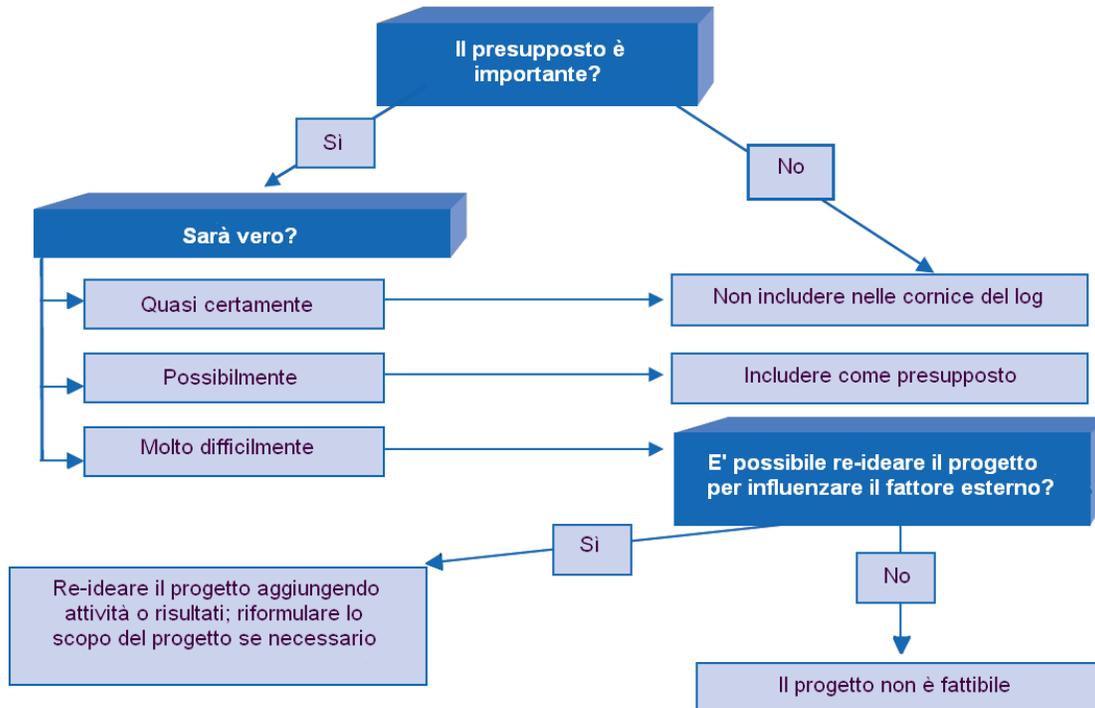
Oltre agli studi di applicabilità, è importante identificare i rischi **esterni** ed i limiti che potrebbero impedire o limitare le attività del progetto. Tradotto in precondizioni per il progetto affinché abbia un esito positivo, tali rischi costituiscono i presupposti dell'implementazione del progetto.

Tali condizioni devono sussistere affinché il progetto abbia successo. Sono indicate come presupposti nella quarta colonna del quadro logico.

**Come formulare i presupposti**

Poiché il progetto è esposto a molti rischi, alcuni sono fondamentali per il suo successo, mentre altri sono meno importanti. Devono essere analizzate la probabilità e l'importanza delle condizioni esterne. Il modello seguente rende più facile valutare quanta importanza abbiano i presupposti. Dopo la loro formulazione, devono essere espressi come la situazione da raggiungere. In questo modo, possono essere verificati e valutati; dopodiché, i fattori esterni sono trasposti nell'idoneo livello di quadro logico.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> ADEGNKA F. DÉSILLE D. LE JALLÉ C. et al. Atelier de formation des acteurs locaux de l'eau et de l'assainissement pour répondre au 2ème appel à propositions de la Facilité ACP-UE pour l'eau, PDM pS-Eau. [http://www.pseau.org/facilite\\_eau\\_acp\\_ue/doc/manuel\\_cadre\\_logique.doc](http://www.pseau.org/facilite_eau_acp_ue/doc/manuel_cadre_logique.doc)



**Figura 10: valutazione dei presupposti** <sup>22</sup>

### **Identificare gli indicatori e le fonti di informazioni**

Gli **indicatori obiettivamente verificabili** descrivono gli obiettivi del progetto in termini di quantità, qualità, gruppo target, tempo e luogo.

Come gli obiettivi, un buon indicatore deve essere «SMART»:

- Specifici: rispondere alle domande
- Misurabili: risposta obiettiva (la stessa risposta è data ogni volta)
- Accessibili: a costi ragionevoli
- Realistici: basati su fatti
- Tempo-dipendente

Gli indicatori sono usati per raccogliere informazioni sulla situazione:  
 - possono essere usati per misurare l'evoluzione di un processo  
 - possono essere confrontati con uno standard o con la situazione iniziale.

Gli indicatori sono cruciali per il monitoraggio del progetto. La loro natura può variare a seconda di obiettivi e priorità del progetto.

<sup>22</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, marzo 2004, p. 73.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Poiché devono essere adattati al progetto specifico, possono essere:

- tecnici
- economici
- sociali
- organizzativi
- pedagogici

Le **fonti di verifica** si riferiscono alle origini (luogo) delle informazioni sugli indicatori obiettivamente verificabili ed alle forme attraverso cui vi è accesso.

### **La coerenza complessiva del progetto**

Dopo aver determinato le attività, è utile considerare la coerenza globale del progetto. Dovrebbero essere verificate le complementarità tra le attività ed i legami tra i diversi livelli (attività, risultati e obiettivi). Le attività sono tutte rilevanti? Dovrebbero esserne aggiunte alcune per avere i risultati attesi o influenzare i presupposti?

La verifica può essere svolta da una o più persone esterne al progetto che siano capaci di guardarlo con occhi nuovi.

### **3.3 Diffusione, comunicazione: attività fondamentali da programmare**

Tutti i progetti di sviluppo comportano di attività comunicazione e diffusione. Da un lato, tali attività sono spesso richieste dai donatori per diffondere i risultati mentre dall'altro sono un mezzo per gestire efficacemente la partnership.

Le necessità e i metodi di comunicazione dipendono dai contesti e dalle aspettative dei donatori.

Tale attività deve essere pianificata nel quadro logico. Può essere disegnato un piano di comunicazione per definire<sup>23</sup>:

- metodi di raccolta delle informazioni e loro archiviazioni.
- pubblico-target in base al tipo di informazioni (relazioni, dati, pianificazione, ecc.),
- metodi di diffusione per ogni tipo di informazione e persona incaricata
- informazioni da diffondere: contenuto, forma, livello di dettaglio, ecc.
- pianificazione della diffusione che dice quando le informazioni devono essere comunicate.

L'efficacia della comunicazione dipende da strumenti e materiali: sono stati adattati al contesto e al progetto?

<sup>23</sup> UNIVERSITÉ CLAUDE BERNARD LYON 1, *Formation à la gestion de projet*.  
[http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan\\_communication.html](http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan_communication.html)

Per scegliere idonei strumenti e materiali devono considerarsi alcuni criteri quali:

- le necessità di informazioni devono essere valutate in base agli attori.
- tecnologie disponibili: ad esempio, in alcune regioni, non lo sono.
- pratiche: ad esempio, alcuni attori non sono tanto familiari con l'ICT e preferiscono la comunicazione orale piuttosto che le mail.
- composizione della partnership: il luogo del partner dovrebbe influenzare la scelta degli strumenti di comunicazione (ad esempio, videoconferenza in caso di partnership transnazionale)
- fondi disponibili per tale compito.

## IV. PIANIFICAZIONE OPERATIVA

Una volta riempito il quadro logico, può iniziare la pianificazione operativa. Vi sono molte fasi:

- design del processo e accordi di partnership
- sviluppo di un piano d'azione
- creazione di una tempistica di implementazione
- creazione di una tempistica delle risorse
- budget

In queste diverse fasi, si pianificano le concrete attività di progetto e si instaurano le funzioni di gestione del progetto.

### 4.1 Progettualità del processo ed accordi di partnership

#### 4.1.1 Gli attori e le diverse funzioni del progetto

Vi sono 3 tipi di funzioni di progetto:

- strategica: fornire direzione e supervisione strategiche
- operativa: creazione e coordinamento
- di implementazione: delle diverse attività

Tali funzioni sono svolte da 3 tipi principali di attori

- leader di progetto: si occupano del progetto nel suo insieme
- manager di progetto: si occupano dell'implementazione del progetto
- operatori sul campo e fornitori di servizi: implementano le attività

Se si prende il punto di partenza in questo modello semplificato, sono possibili molte varianti che combinano tutte od alcune funzioni:

- le funzioni di leadership e di gestione possono essere congiuntamente svolte da molti attori
- le funzioni di leadership e di gestione possono essere delegate a terzi.

La leadership e la gestione del progetto sono il nucleo del progetto stesso.

Oltre tale modello, il progetto dipende altresì da altri attori nell'ambiente circostante od in uno più distante. Tali fattori possono non intervenire direttamente nel progetto, a livello organizzativo od operativo, ma vi sono indirettamente associati ed in modi diversi con l'implementazione del progetto fornendo informazioni, consigli o partecipazione (ad esempio in gruppi direttivi o comitati).

#### **4.1.2 Decidere come costruire una partnership**

Il principale strumento per decidere come stabilire una partnership è ovviamente la matrice dei portatori di interessi.

Una partnership si costruisce con il tempo. Uno scopo delle iniziali fasi del ciclo di progetto (identificazione, formulazione e pianificazione del progetto) è testare la partnership: conoscersi reciprocamente, scambiare idee ed esperienze, imparare a lavorare assieme; queste fasi preparatorie che portano alla scelta della partnership aiutano una graduale revisione dell'analisi dei portatori di interessi.

Da ora, il focus sarà su due livelli, quello istituzionale e quello operativo...

##### **Scegliere l'assetto istituzionale**

**Leadership del progetto:** si deve adottare una leadership congiunta o delegata? Ciò dipenderà innanzitutto dalla strategia di sovvenzione scelta e dal livello di coinvolgimento del donatore e del coinvolgimento dello Stato nel Paese in cui si ha l'intervento (istituzioni governative centrale e locale).

**Gestione del progetto:** si deve adottare una gestione congiunta o delegata? La scelta dipende dalla strategia del detentore del progetto: (l'organizzazione vuole dare priorità all'autonomia e alla costruzione della capacità? L'organizzazione sta cercando una partnership equa e ben equilibrata con il partner locale?... ) ed il potenziale degli attori (la capacità del detentore del progetto per implementare il progetto, l'esistenza di un partner capace di implementare il progetto da sé o con altri) a seconda del progetto.

Si dovrebbero considerare anche la strategia di sovvenzione e le relative opportunità (poiché il leader del progetto deve contribuire agli accordi di co-sovvenzione).

##### **Il livello operativo**

- Usare la matrice del portatore di interessi
- Far combaciare l'analisi del portatore di interessi con una valutazione delle risorse tecniche ed umane richieste per il progetto
- Prestare particolare attenzione al tempo: a capacità dell'attore a mobilitare in tempo le risorse richieste.

Non dimenticare di ricomprendere i partner associati e di pianificare il modo in cui possono essere integrati direttamente od indirettamente nel progetto (informazioni, consulenze, partecipazione ai meccanismi di monitoraggio e controllo).

##### **Le precondizioni per stabilire una buona partnership:**

- partecipazione
- condivisione dei compiti
- abilità e profili complementari
- team unito
- specifici e concreti accordi di partnership con formulazione chiara
- creazione di meccanismi di consulenza, coordinamento e monitoraggio per garantire il rispetto delle clausole della partnership
- riconoscimento individuale e collettivo dei successi
- buona gestione dei conflitti

È molto importante chiedersi cosa possono apportare al progetto i partner e cosa possono trarne.

### **4.1.3 Formalizzare le partnership**

#### **Principi**

Facilita la cooperazione tra i partner se i ruoli, le responsabilità e i compiti di ciascun partner sono definiti chiaramente.

L'accordo di partnership dovrebbe includere clausole inerenti il termine o l'evoluzione della partnership e dovrebbero essere altresì indicate le condizioni ed i meccanismi per monitorare, valutare e rivedere la partnership.

L'accordo di partnership può essere formalizzato a due livelli:

- accordo generale di partnership = accordo-quadro
- contratti specifici di partnership per ciascuna funzione o servizio

#### **Fare un accordo di partnership**

1. Determinare il contesto e la cornice
2. Definire le responsabilità, le funzioni, i compiti e i doveri di ciascun partner (comprese le dimensioni finanziarie della partnership)
3. Creare mezzi, strumenti e procedure per terminare la partnership o facilitarne l'evoluzione.

## **4.2 Il piano d'azione**

### **4.2.1 Introduzione al processo di pianificazione**

Stabilire un piano d'azione o pianificare per altri scopi consiste nel definire le risorse ed i modi di lavoro di tutte le attività del progetto e di organizzarle in un piano.

#### **Le sfide della pianificazione**

I detentori del progetto dovrebbero essere in grado di:

- preparare, svolgere e fare il follow-up dell'implementazione delle attività
- aggiustare il programma se richiesto riducendo il divario tra ciò che è stato pianificato e ciò che sta realmente accadendo.
- mobilitare ed allocare le risorse quando il programma lo richiede
- comunicare in merito al programma internamente ed esternamente
- dotare tutti i partner degli stessi strumenti di implementazione

#### **I limiti e le difficoltà dell'esercizio**

Il rischio della pianificazione: i progetti di sviluppo possono essere esposti a varie contingenze. Inoltre, il programma spesso necessita di spazio e flessibilità poiché deve adattarsi alle modifiche del contesto. Una delle sfide dell'esercizio è trovare il giusto equilibrio tra la pianificazione delle attività e lo spazio per la flessibilità.

All'inizio del progetto, si stabiliscono un piano temporaneo di azione e una tempistica delle attività nel medio termine. La pianificazione dovrà necessariamente essere regolata nel corso della durata del progetto.

La pianificazione delle attività deve concentrarsi sugli elementi-chiave. Quando si sviluppa un piano di azione complessivo a livello di progetto, è irrilevante portarsi al livello dei compiti. Il focus deve essere indirizzato sulle attività indicate nel quadro logico.

#### La validità dei dati

Al fine di pianificare il progetto, sono necessari dati molto precisi inerenti le risorse da mobilitare ed il coordinamento delle attività, compresi i costi operativi. In questa fase, una parte di informazioni è ancora sconosciuta e pertanto devono essere fatte delle stime.

#### Pianificazione eccessivamente ottimistica

Questo punto è correlato al primo. Vi è una tendenza a pianificare le attività in un ordine «ideale» e ad attendersi che le risorse «ideali» siano disponibili. Tuttavia, la realtà dei progetti di sviluppo è spesso ben lontana da tali situazioni ideali. Quindi, è meglio rimanere «ragionevolmente pessimisti» quando si redige una tempistica che soddisfa le richieste dei donatori.

#### Stabilire la tempistica delle attività

La creazione di una tempistica delle attività è un processo graduale. La natura della tempistica dipende dalle risorse dedicate alle attività, mentre la scelta delle risorse da usare per le attività è effettuata in base alla tempistica. In altri termini, le scelte della tempistica e delle risorse sono spesso fatte simultaneamente. Si dovrebbe usare un metodo empirico: inizialmente, la durata attesa delle attività dovrebbe essere determinata senza considerare se le risorse richieste sono disponibili e poi il periodo di implementazione potrebbe essere rivisto se le risorse disponibili si dimostrano insufficienti.

#### Pianificare con il quadro logico

Nel quadro logico, le informazioni su tali risorse rimangono, in generale, a un livello molto basso. Le risorse richieste per il progetto sono menzionate senza essere descritte in dettaglio. I costi di tali risorse dovrebbero altresì essere indicati nella matrice del quadro logico.

In genere, le informazioni nei diversi documenti (quadro logico, piano di azione, budget, ...) dovrebbero essere coerenti (o identiche).

### **4.2.2 Il piano di azione**

Il piano di azione si stabilisce in base all'elenco delle attività pianificate nella matrice del quadro logico (**Allegato 5**: piano di azione). I punti presenti nel piano di azione potrebbero essere confusi con tali attività anche se vi sono altre opzioni che dipendono dalla complessità del programma e dalle attività in questione. Ad esempio, si può fare una distinzione tra la preparazione e l'implementazione di un'attività, soprattutto se i mezzi e i modi di implementazione delle due fasi sono molto diversi, nel qual caso i processi si considerano separati, ma collegati.

Per ciascun punto, il piano di azione definisce:

- natura dell'azione da intraprendere
- durata programmata e scadenze
- risorse (o mezzi) usate per l'implementazione
  - risorse umane (chi guida e partecipa all'implementazione?)
  - risorse fisiche (attrezzature, input, infrastrutture)
  - risorse finanziarie (importi ed origini)

Il piano di azione sarà confermato man mano tramite la scelta delle risorse in base alla tempistica. Il piano di azione può essere accompagnato da fogli più descrittivi (**Allegato 6**: fogli di azione) che specificano le altre componenti dell'azione programmata, quali

- promemoria sul gruppo target
- informazioni sul modo in cui ciascuna attività è organizzata (come dovrebbe svolgersi?)
- descrizione dettagliata dei compiti che compongono ciascuna attività e le attività associate di supporto
- divisione delle responsabilità
- spiegazioni ulteriori, ecc ...

### **4.3 Tempistiche di implementazione**

Le tempistiche di implementazione devono fornire una panoramica cronologica delle diverse attività del piano. Per ciascuna attività, indicano:

- date di inizio e fine
- durata

A questo stadio, è preferibile non pianificare tutte le diverse attività (cioè con date specifiche), ma pianificarle da «zero», punto che sarà definito quando si verificheranno le precondizioni del lancio del progetto. Tale raccomandazione non è valida quando il progetto è limitato da date precise (quali tender, emergenze particolari od attività stagionali ...).

In realtà, le attività sono pianificate in relazione reciproca in base alla loro durata, singolarmente e nel loro complesso in un ordine idoneo.

#### **4.3.1 Elementi da definire prima di stabilire la tempistica**

- Disporre dell'elenco completo di attività o stadi da pianificare.
- Stimare la durata di ciascuna attività con il relativo tempo: giorni, settimane, mesi? La corretta unità di tempo tende ad essere il mese. La durata delle attività spesso dipende dai mezzi dati per l'implementazione. È quindi utile assicurarsi che i mezzi richiesti siano disponibili prima di preparare la tempistica.
- Se il programma è complesso e di difficile gestione ed ha diverse strategie di intervento da eseguire separatamente, queste possono essere divise in più sottosezioni.

### 4.3.2 Il grafico Gantt

Nella maggior parte dei casi, il grafico Gantt si usa per stabilire la tempistica delle attività o la loro scadenza. (**Allegato 7**: tempistica di implementazione).

Si interpreta inserendo le attività da implementare nelle relative righe (se opportuno, è possibile raggrupparle) ed i periodi pianificati di implementazione nelle colonne. Per ciascuna attività pianificata, sono specificate altre attività che devono essere terminate prima dell'implementazione delle attività pianificate.

Nota: la tempistica rimane provvisoria fino a quando non sono state stanziare le risorse.

## 4.4 La tempistica delle risorse

Se la maggior parte delle risorse (umane o fisiche) sono mobilitate in uno specifico periodo, il diagramma può essere usato per evitare conflitti inerenti il relativo utilizzo.

È importante verificare o regolare i tassi di utilizzo delle risorse per distribuire il carico di lavoro in questi periodi critici.

Concretamente, il diagramma è sviluppato aggiungendo righe di risorse. Le risorse mobilitate e il loro tasso di utilizzo, ad esempio numero di ore alla settimana o semplicemente numero di giorni al mese (se l'unità di tempo scelta per la tempistica sono i mesi). Di conseguenza, il totale di tali tassi è calcolato nelle righe sottostanti (**Allegato 8**: tempistica delle risorse).

Se il totale è superiore al 100% della capacità di una data risorsa:

- la tempistica deve essere modificata
- le risorse devono essere aumentate.

Tali parametri dovrebbero essere regolati in base al piano d'azione.

È possibile acquistare programmi informatici per questo tipo di pianificazione che agevolano la pianificazione di complessi programmi di sviluppo (es. Microsoft Project).

## 4.5 Costituire le funzioni di gestione del progetto

L'implementazione del progetto non è limitata alle concrete operazioni sul campo.

Mentre in principio la costruzione della capacità delle organizzazioni locali implementanti (training, supporto consultivo ...) dovrebbe essere considerata parte dell'attività specificata nel quadro logico (in particolare, i presupposti per l'implementazione delle attività), la gestione delle funzioni del progetto non compare nella matrice del quadro logico.

Tali funzioni possono includere:

- amministrazione del programma
- comunicazioni, relazioni esterne
- monitoraggio e valutazione
- sicurezza
- educazione allo sviluppo
- ecc.

Le attività e le risorse richieste per implementare le funzioni sono parte del progetto e non devono essere ignorate. Devono essere considerate nei calcoli dei costi del progetto e nei documenti di implementazione usati dai diversi partner quali documenti di riferimento per determinare chi fa che cosa.

Pertanto è consigliabile:

- integrare tali attività e risorse in una sotto-sezione addizionale del piano d'azione e della tempistica di implementazione o
- stabilire un piano o una tempistica specifici.

## **4.6 Budget di progetto**

### **4.6.1 Sfide di budget**

- essere in grado di raccogliere fondi per il progetto quando ciò sia necessario.
- stabilire un budget che possa essere usato come riferimento quando si monitora l'implementazione del progetto. Verificare la relazione tra risultati attesi e risorse finanziarie mobilizzate.
- Il budget è uno strumento di lavoro necessario per il partner di progetto che allo stesso tempo facilita le comunicazioni esterne.
- Il budget del progetto è la valutazione dei costi di progetto distribuiti nel tempo e la pianificazione dell'allocazione dei corrispondenti fondi.

Avere una stima di budget corrisponde a stabilire un conto di cassa per il futuro perché il focus è sulle spese reali al tempo in cui sono sostenute.

### **4.6.2 Calcolo dei costi**

I costi sono primariamente calcolati in base alle risorse stimate richieste per implementare le attività del piano d'azione (**Allegato 9**: tabella di riferimento delle risorse). Tuttavia, è importante non dimenticare i costi di gestione del progetto in tali calcoli. Le attività di gestione del progetto dovrebbero essere integrate nel piano d'azione o un piano specifico (vedi 4.5).

Le spese del progetto sono quindi sostenute attraverso:

- investimenti fatti nel corso del progetto.
- attività di progetto comprese costruzione della capacità e supporto alle locali organizzazioni partecipanti al progetto.
- costi operativi di progetto (in particolare, costi di gestione del progetto).

### 4.6.3 Metodologia

Per progetti semplici e lineari con pochi attori, il metodo di calcolo dei costi è abbastanza basilico: i costi di ogni attività devono essere calcolati e sommati.

Per progetti più complessi, tuttavia, soprattutto in casi in cui le risorse sono mobilitate simultaneamente per molte attività (risorse umane in particolare, ma anche in certi termini quelle fisiche), non è altrettanto ovvio come sommare i costi. Può essere difficile garantire una reale flessibilità quando si impiegano tali risorse, ma è importante garantire che la loro allocazione sia coerente.

- Per il personale occupato dal progetto o completamente destinato al progetto da uno dei portatori di interessi: mirare ad un impegno a tempo pieno e continuo per un periodo di tempo limitato.
- Per le organizzazioni coinvolte: cercare di stabilire un livello medio di coinvolgimento in un periodo maggiore di tempo (ad esempio, un anno).

Nota: tale accuratezza potrebbe portare ad aggiustamenti della tempistica di implementazione.

Si consiglia di seguire i passi seguenti (cfr. **Allegato 10:** approccio al budget proposto):

1. creare una tabella delle risorse umane per il progetto in base al piano d'azione (**Allegato 11:** tabella delle risorse umane).
2. usare la tempistica delle risorse per compensare l'uso delle risorse umane.
3. fare una tabella dettagliata dei costi con i costi di ogni attività in base a quali informazioni di budget possono essere desunte (**Allegato 12:** tabella dettagliata dei costi).
4. organizzare i costi secondo intestazioni generalmente applicabili che siano in grado di presentare un budget al donatore, se necessario (**Allegato 13:** budget per spese per ogni attività).
5. reintegrare i costi nel quadro logico.

### 4.6.4 Regole e pratiche dell'analisi dei costi

Risorse umane singole: i costi sono calcolati in base ai costi per ora, giorno o mese.

Risorse umane "istituzionali": (servizi forniti da uno degli attori istituzionali coinvolti nel progetto): è anche possibile calcolare i costi in base alla relazione tra i costi per ora o per giorno per una persona o applicare una tariffa flat (per tutti i servizi forniti).

Investimenti materiali:

- **Costruzione di infrastrutture** (edifici, strade ...): se non sono disponibili dati precisi (come spesso avviene), si può fare una stima dei costi in base ai costi "standard" per metro o metroquadro.
- **Acquisto di attrezzature:** non dimenticare i costi di trasporto o le spese e le tasse se le attrezzature sono state importate. Confronta qualità e prezzo delle nuove attrezzature e di quelle recuperate, riparate. Presta particolare attenzione alla fattibilità di acquisto delle attrezzature localmente al fine di promuovere le attività locali.
- **Trasporto per via aerea:** non basare le stime sui prezzi di mercato più bassi perché spesso sono limitati a date specifiche; durante l'implementazione del progetto non è sempre possibile scegliere le date di trasporto.

Come considerare l'inflazione: in generale, i costi sono stimati in base ai prezzi reali quando il budget è stato stabilito e lo stesso conterrà una clausola per l'inflazione.

Come considerare i contributi in natura: molti contributi ai progetti di sviluppo sono dati in natura, compreso il lavoro volontario (implicitamente svolto dai beneficiari ed esplicitamente dai membri delle ONG o da attori esterni) o donazioni di attrezzature o terreni. È importante attribuire un valore definito a tali contributi, corrispondente a costo, ma non a spesa reale.

Vi sono due ragioni a giustificazione di ciò: innanzitutto, dimostrare il valore aggiunto enfatizzando chiaramente l'impegno dei portatori di interessi e poi questo può essere usato per amplificare i fondi dello stesso progetto dell'ONG (quale percentuale minima da essere fornita dai detentori del progetto). È importante rimanere "ragionevoli" quando si attribuisce tale valore: le attrezzature dovrebbero avere un valore stimato di material di seconda mano ed il valore delle competenze e dell'expertise deve essere valutato secondo prezzi di mercato (nel settore dell'ONG) ... (alcuni donatori hanno il proprio listino prezzi).

La moneta: alla fine sarà forse necessario avere i budget di progetto in due valute: in euro e nella moneta locale. I calcoli dovranno quindi essere fatti in una delle due valute e dopo la convalida del budget, dovrà essere creata una versione nelle altre valute.

Giustificare i costi: tutti i costi devono essere giustificabili se richiesto, soprattutto dai donatori. In alcuni casi, devono essere fornite le offerte. Nei casi in cui la previsione dei costi è basata su una stima, deve essere possibile giustificare tale scelta nel metodo di valutazione.

## **4.7 Servizi per il budget**

A questo punto, il progetto ha il budget dettagliato organizzato per tipo di spesa ed attività. Ora è necessario adattarlo per assicurarsi che sia compatibile con i budget richiesti dai donatori o semplicemente per renderlo accessibile ai diversi attori coinvolti nel progetto (**Allegato 14:** esempio di griglia di budget per progetti finanziati da EuropeAid).

Come indicato oltre, i donatori non usano cornici logiche, documenti o servizi di budget per scopi di bilancio identici tra loro.

Pertanto, è consigliabile creare molti documenti di progetto (almeno qualche variante) che diano gli stessi risultati (saldo del flusso di cassa del progetto a date specifiche ogni anno o saldo finale alla fine del progetto) per obiettivare i donatori idonei conformemente al piano di sovvenzione.

Oltre ai budget forniti ai donatori, è importante mantenere un budget di riferimento che è quanto più possibile esaustivo e completo e garantisce la coerenza tra i diversi servizi al budget.

### **4.7.1 Usare il budget per le richieste di sovvenzione ai donatori**

#### **Classificazione delle spese in costi diretti ed indiretti**

Si distingue tra i costi direttamente sostenuti dal progetto (costi diretti) e i costi delle funzioni che sono indipendenti dal progetto, ma dei quali lo stesso ne trae beneficio e sono coperti grazie alle spese complessive dell'ONG (costi indiretti).

Tale distinzione deve essere considerata nei budget presentati ai donatori. Tuttavia, i costi indiretti non devono essere integrati nel budget di riferimento del progetto.

Prima di richiedere la sovvenzione al donatore, è utile porsi le seguenti domande:

- quale è il livello di dettaglio nel budget che deve essere inoltrato?
- Quali sono i costi e le risorse accettabili che possono essere inclusi?

### **Spese eleggibili**

I donatori decidono quali costi del progetto debbano essere inclusi nella domanda di sovvenzione. Se non sono inclusi certi costi o l'analisi dei costi svolta prima della creazione del progetto, non possono essere incorporati nel budget per la domanda di sovvenzione.

In alcuni casi, può comparire una linea di budget chiamata «varie ed eventuali» nel budget temporaneo.

#### Esempi di costi non considerati eleggibili dalla UE:

*clausole per perdite o debiti; tassi di mutuo;*

*acquisizione di terreni od edifici, se non critica per la diretta implementazione del progetto, nel tal caso la proprietà deve essere trasferita al partner locale o ai beneficiari finali alla fine del progetto.*

*perdite riportate in conseguenza del cambio di valuta, IVA se l'organizzazione ricevente può recuperarla.*

*Generalmente, i costi che non sono percepiti come necessari per l'implementazione del progetto non sono considerati eleggibili. Se l'organizzazione desidera introdurre fondi flessibili nel budget di progetto, dovrà presentare argomenti molto convincenti.*

Inoltre, i donatori che non accettano di considerare il valore aggiunto dei contributi in natura, non considerano nemmeno la sovvenzione corrispondente.

### **Come presentare il budget**

Nella maggior parte dei casi, i donatori daranno ai detentori del progetto un modulo di domanda di sovvenzione indicante gli elementi da includere (tale modulo può essere composto da una pagina con poche linee-guida ed un elenco di documenti da presentare o da molte centinaia di pagine, quale che sia il caso per alcune offerte).

Pertanto è importante adattare il budget come richiesto.

Esempio: *griglia di budget della UE (EuropeAid): Allegato 14.*

#### **4.7.2 Il budget come strumento di comunicazione**

Le risorse del progetto non giungono soltanto dalle fonti istituzionali di sovvenzione, ma sono anche il risultato di raccolta di fondi da donazioni private.

Per accedere alle donazioni subito, considerandole in seguito, deve essere presentato un budget relativamente semplice. A seconda della relazione tra l'organizzazione che inoltra la richiesta ed il donatore pubblico, il livello di dettaglio che l'organizzazione necessiterà può variare da un budget semplificato per un evento di raccolta di fondi ad uno ben più dettagliato per un quotidiano che la ONG produce per i suoi membri (in quanto potrebbero essere molto interessati a capire come sono spesi i fondi).

## 4.8 Il grafico di progetto

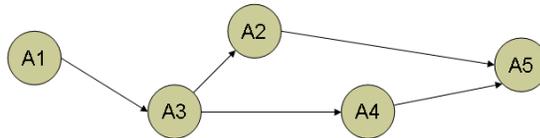
Per progetti più complessi, con tecniche di implementazione, il grafico di progetto può essere un buon metodo <sup>24</sup>:

- ottimizza il processo della tempistica di costruzione
- evidenzia il “percorso critico” che è un metodo per analizzare i compiti coinvolti nel completamento di un dato progetto, soprattutto il tempo necessario a completare ciascun compito ed identificare il tempo minimo necessario per completare il progetto totale.

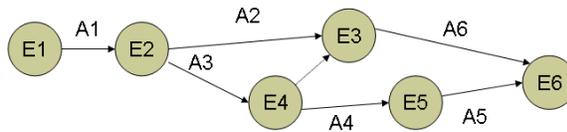
Il grafico di progetto, chiamato metodo PERT «Program evaluation and review technique» mira a rappresentare i compiti ed i collegamenti ed i relativi limiti.

Nel grafico di progetto, i collegamenti tra i compiti possono essere rappresentati in due modi:

- i compiti (A) sono rappresentati nei punti di collegamento ed i collegamenti dalle frecce



- gli stati auspicati sono rappresentati nei punti di collegamento (E) e i compiti dalle frecce (A).



<sup>24</sup> Per approfondire: [www.gestiondeprojet.net](http://www.gestiondeprojet.net); <http://www.ac-grenoble.fr/ecogest/pedago/comptabilite/crspert.htm>  
<http://accessit.ifrance.com/accessitsite/fichesoutils/m%e9thode%20pert.htm>

## V. SOVVENZIONAMENTO DEL PROGETTO

Il progetto deve rispondere alle necessità della comunità che sono state evidenziate dopo la fase di identificazione, ma deve altresì rispondere alle aspettative e priorità dei donatori.

Il tema deve essere previsto quanto prima. In base alle opportunità di sovvenzione, si possono implementare questo o quell'altro progetto.

Il processo di raccolta dei fondi è lungo e difficile. Il detentore del progetto deve valutare le necessità di fondi esterni e trovarli.

I passi principali sono i seguenti:

- stabilire un piano di sovvenzione
- redigere la proposta delle richieste di sovvenzione
- inoltrare e fare follow-up delle richieste di sovvenzione
- negoziare con i donatori
- scegliere
- contrattualizzare

### 5.1 Raccolta di fondi

Prima di iniziare il processo di raccolta dei fondi, si devono stabilire un progetto temporaneo o un budget di programma al fine di stimare i costi di progetto e quindi valutare le necessità di sovvenzione.

La raccolta dei fondi deve basarsi sul piano di sovvenzioni provvisorie, cioè la distribuzione attesa delle risorse finanziarie.

Principi di un'efficace raccolta dei fondi

- "obbligo" di partecipare a schemi di co-finanziamento
- ... e diversificazione delle sovvenzioni da donatori privati e pubblici
- dare priorità all'autonomia post-progetto. Il progetto di sviluppo è un investimento ed i suoi effetti devono essere sostenibili
- assicurarsi che l'approccio alla raccolta dei fondi consideri l'importanza della durata dei rispettivi periodi di sovvenzione

... Questo dimostra la necessità di avere un solido partner locale in loco:

Oltre alla costruzione delle capacità del partner locale, la partnership è un'ulteriore garanzia per i donatori.

- Il partner prende parte nella raccolta dei fondi
- Non puntare troppo in alto! Il progetto e la sovvenzione-obiettivo devono essere accessibili alle ONG detentrici del progetto.

Le fonti di sovvenzione possono essere divise in 3 categorie principali:

- Sovvenzioni private (donazioni individuali, fondi raccolti tramite collette...)

Molto spesso, una condizione per accedere alle concessioni pubbliche che la ONG deve avere è una base di sovvenzioni che origina dalle donazioni private. L'importo minimo richiesto per tale base di sovvenzione varia da un donatore pubblico all'altro.

- Concessioni pubbliche

Contrariamente alla procedura di raccolta fondi, quella per le richieste di sovvenzione è spesso molto specifica e burocratica. Ciascuna agenzia di donazione pone le proprie condizioni per l'inoltro delle richieste e fornisce i relativi documenti (che sono spesso disponibili sui loro website).

- Sponsorship

Consiste nel donare o fornire risorse, fisiche (materiali) o umane (competenze), ad un'organizzazione no-profit senza voler nulla in cambio<sup>25</sup>.

## 5.2 Stabilire un piano di sovvenzione

Poiché esiste una moltitudine di possibili combinazioni per le sovvenzioni, è preferibile stabilire una strategia di sovvenzione o almeno un metodo di raccolta dei fondi.

La cosa migliore da fare è stabilire un piano di sovvenzione iniziale e adattarlo gradualmente man mano che rispondono i donatori contattati piuttosto che cercare in tutti gli angoli simultaneamente:

- la proposta di progetto deve essere adattata a tutti i tipi di donatori e, se possibile, a ciascun singolo donatore.
- Il piano di sovvenzione è un elemento obbligatorio della proposta di progetto

Lo scopo primario è di anticipare le proporzioni della sovvenzione del progetto che saranno pubbliche e private ed obbiettivare le principali fonti entro queste categorie.

È utile fare i seguenti passi:

### 1. Domande generali:

- natura delle ONG (dimensioni, esperienza, capacità di gestione e monitoraggio ...)
- chi sono i miei partner ... e quali capacità hanno?
- Qual è la natura del progetto: locale, settoriale, regionale, qual è il suo ambito?

### 2. Domande finanziarie

<sup>25</sup> Definizioni date da ONG ADMICAL: <http://www.admical.org/default.asp?contentid=55>

- Quale è la base di sovvenzione delle ONG all'inizio?
- Quale è la base di sovvenzione del partner?
- Quali sono le necessità di fondi esterni e quando sono richiesti?

### 3. Identificazione delle fonti

- Inerenti il necessario volume di sovvenzione
- Inerenti il tipo di progetto (infrastruttura, costruzione delle capacità...)
- Inerenti il settore in cui il progetto sarà implementato
- Inerenti la location del progetto
- Inerenti la tempistica del progetto

### 4. Determinare le proporzioni della sovvenzione-obiettivo

- Percentuale costituita dalla base di sovvenzione delle ONG
- Donatore principale?
- Ulteriori contribuenti allo schema di co-finanziamento?
- Altre opzioni di sovvenzione da esplorare per raggiungere il budget-obiettivo?
- Alternative al donatore principale?

La questione della **posizione della cassa** deve essere posta quando si stabilisce il piano di sovvenzione. I donatori non pagano l'importo totale della sovvenzione concessa all'inizio del progetto. Gli ultimi pagamenti sono spesso effettuati dopo l'inoltro delle relazioni finanziarie, cioè dopo il termine del progetto. Inoltre, considerano solo le spese sostenute dopo la data in cui è stato sottoscritto il contratto. Pertanto, è consigliabile evitare di sostenere spese prima di questa data.

## 5.3 Redazione della proposta per richiedere le sovvenzioni

### 5.3.1 Capire l'ambiente, i limiti e i criteri dei donatori

È essenziale scrivere la proposta dalla prospettiva del donatore. La domanda "cosa si aspetta il donatore?" è logicamente correlata alla domanda precedente "quali sono i limiti del donatore?"

La missione dei donatori può essere sintetizzata come segue: desiderano assicurarsi che la sovvenzione concessa abbia un impatto quanto più significativo. Vogliono anche considerare i progetti che supportano, usando figure ed indicatori verificabili e quantificabili.

La severa cornice legale è implementata dalle autorità di revisione che controllano e convalidano la procedura e le linee di sovvenzione e valutano l'attività supportata dalla sovvenzione pubblica.

L'agenzia del donatore segue le proprie linee-guida. Il detentore del progetto deve conoscere i concetti e i modelli attualmente usati ed essere consapevole delle priorità nell'area.

Il numero e la frequenza delle proposte ricevute dai donatori non devono lasciare spazio alla creatività. Ciascun donatore ha uno specifico modulo di richiesta e sarebbe inappropriato discostarsene: chi legge le proposte deve essere capace di trovare ciò che sta cercando proprio lì dove si aspetta di trovarlo.

Spesso, i criteri di scelta dei progetti sono menzionati nella proposta o negli allegati. Il detentore del progetto deve considerarli quando formula il progetto.

### **5.3.2 Presentare e preparare il documento di progetto**

Corretta redazione: vi sono poche ed ovvie regole da seguire; tuttavia sono spesso trascurate:

- la proposta deve essere controllata alla ricerca di errori di spelling e grammaticali (usa i programmi di controllo ortografico e grammaticale).
- Usa formulazioni chiare e precise. Evita frasi interminabili, ripetizioni e lunghe descrizioni se le informazioni possono essere riassunte in una frase.
- Assicurati che ci sia spazio tra le righe, aumenta l'interlinea se necessario, usa lettere di dimensioni ragionevoli (tipicamente 12)
- Distaccare le intestazioni dei paragrafi ed i capitoli e metterli all'inizio delle pagine (evitare intestazioni sull'ultima riga della pagina).
- Controlla che la tabella dei contenuti ed i numeri delle pagine corrispondano.
- Non trascurare la qualità della stampa e la carta
- Non scrivere a mano: un donatore può equivocare un documento in bozza da un progetto in bozza!

#### Stile linguistico

- Deve essere conforme con la natura e la "filosofia" del donatore. Per un'agenzia specializzata, si possono usare complessi termini di sviluppo mentre se si inoltra la domanda ad una società o ad un'istituzione governativa locale per ottenere una sponsorizzazione, è meglio usare un linguaggio semplice che è più accessibile e comunicativo.

#### Modello di presentazione del documento

- Impaginare in modo che sia facile estrarre le pagine
- Una copertina trasparente ed un cartoncino di supporto aiutano a rendere presentabile il documento
- Non lesinare l'uso di colori o modelli (senza esagerare), ma assicurarsi che vi siano i riferimenti
- Sì, è costosa! Una proposta di progetto presentata con materiali di qualità, con alcuni elementi colorati e con un testo con spazi tra le righe può costare il doppio, ma è un investimento minore se confrontato con la positiva impressione che potrà avere sul lettore.
- Rispettare le istruzioni inerenti il numero di pagine.

#### La lettera di presentazione è assolutamente necessaria

- La lettera di presentazione non è parte della proposta, ma la accompagna. Se possibile, dovrebbe essere firmata. La lettera presenta la richiesta ed il contenuto della busta (proposta di progetto e documenti amministrativi richiesti dal donatore: la costituzione dell'ONG, i rendiconti, le relazioni annuali, ecc.. ...)

### **5.3.3 Proposta standard di progetto per le richieste di sovvenzione**

Non vi è alcun modo universale per presentare una proposta. Ogni donatore può richiedere una specifica struttura e contenuto. Di seguito, indichiamo quelle che, secondo noi, sono le

componenti essenziali; tuttavia, per le istituzioni che non appartengono al settore dello sviluppo, il modello deve essere semplificato.

### **1. Risguardo**

Questa pagina non dovrebbe essere eccessivamente colma di informazioni. Mettici solo il nome della ONG (o delle ONG se il progetto è proposto da molti partner), il titolo del progetto (per renderlo identificabile), il luogo (Paese / regione / città), lo scopo del documento cioè la "richiesta di sovvenzione" (o "richiesta di co-sovvenzione"), inoltrata a .....

### **2. Panoramica della proposta**

Titolo, durata, nome ed indirizzo dell'iniziatore del progetto (e del suo partner), indirizzo della persona incaricata, mappa geografica, parole-chiave ed importo totale del budget.

### **3. Riassunto esecutivo**

È una delle più importanti parti del documento e deve pertanto essere formulata in modo chiaro e semplice e coprire tutti i più importanti aspetti discussi nel documento stesso. Il riassunto esecutivo dovrebbe essere di 1-2 pagine e fare riferimento all'importo richiesto nonché a quello totale del budget richiesto per le attività da implementare.

### **4. Obiettivi**

Il principale obiettivo, cioè lo scopo del progetto, dovrebbe essere dato con una sola enunciazione. Il principale obiettivo può essere diviso in più sub-obiettivi specifici, sub-sezioni strategici o risultati concreti. Ciò sarà la base per le valutazioni intermedia e finale. Dovrebbe essere previsto un meccanismo di quantificazione della misura in cui quanto precede è stato raggiunto. Si devono dare anche degli indicatori misurabili per l'impatto del progetto.

### **5. Contesto**

- Geografia fisica, umana ed amministrativa (regione e location specifica)
- Sociale: portatori di interessi, loro relazioni e passato
- Economico: relativi settori principali, attività di sviluppo, problemi-chiave da affrontare.

### **6. Storia del progetto**

La storia del progetto fornisce una panoramica delle origini del progetto. È un criterio importante per il donatore che tende ad essere attratto da un progetto maturo il cui sviluppo è stato influenzato dal coinvolgimento degli sforzi singoli e collettivi. È altresì importante situare il progetto in relazione ad altri progetti in corso e pianificati nella stessa zona geografica (implementati da ONG, istituzioni governative e da quelle internazionali ...)

### **7. Partner**

- Menzionare il partner, le risorse che pianifica di allocare per il progetto ed il modo in cui le stesse contribuiranno (co-implementatore del progetto, fornitore di servizi tecnici...).
- Quali organizzazioni ed istituzioni sono state consultate o coinvolte nel corso della fase creativa del progetto. Quale ruolo avrà la popolazione locale?

### **8. Descrizione delle attività di progetto**

Gli obiettivi e le attività dovrebbero essere coerenti. Se alcune informazioni non possono essere date con termini o dati esatti, è importante menzionare il perché e cercare di fornire in seguito i dati.

### **9. Pianificare le attività per tutto il periodo di sovvenzione**

### **10. Risorse**

Sono di tre tipi: umane, tecniche e finanziarie.

- Quali risorse umane sono state allocate? Staff locale o espatriato? O volontari? Quali competenze sono state identificate come necessarie per l'implementazione del progetto?
- Quali sono le operazioni tecniche pianificate? La metodologia di implementazione? Le attrezzature e i materiali?
- Quali sono i costi attesi? Le stime sono state fatte in base a quali criteri? (è sufficiente fornire una panoramica generale in quanto i dati dettagliati devono essere reperiti nella parte finanziaria della domanda).

### **11. Sostenibilità**

La sostenibilità dovrebbe essere analizzata da almeno tre angolazioni: tecnica, socioculturale ed economica. Questa parte deve dimostrare con valide argomentazioni che il progetto sarà sostenibile nel lungo termine. Come i portatori di interessi locali prenderanno possesso del progetto? Come continueranno le attività dopo la fine del progetto?

L'applicabilità economica dell'organizzazione che ha istituito il progetto deve essere documentata. Un prospetto di conto profitti e perdite deve essere predisposto in base ai calcoli delle spese che l'organizzazione potrebbe sostenere una volta che il progetto è stato localizzato come anche gli utili che potrebbe generare.

### **12. Valutazione**

Per i donatori, la valutazione è molto importante e lo è a ragione.

Lo scopo della valutazione è di valutare la situazione di un progetto in un certo periodo, durante o alla fine del progetto e dare le raccomandazioni sulle modifiche se ciò appare necessario. Lo scopo del progetto è sottoposto a revisione e confrontato con gli "indicatori obiettivamente verificabili". La proposta deve specificare la natura dell'approccio alla valutazione e chi valuta il progetto.

### **13. Elementi finanziari**

- Budget: deve essere presentato con tabelle complete per anno e complessive (dati aggregati).
- Piano di sovvenzione: deve indicare il contributo di ciascun co-sovvenzionatore.
- Questa parte sarà esaminata in dettaglio dal donatore cui è stata inoltrata la proposta e pertanto è necessario rendere espliciti tutti i dati usati (costi degli edifici a m<sup>2</sup>, calcolo dei salari, costi dettagliati delle valutazioni...)

### **14. Allegati**

Non fare l'errore di aggiungere di tutto e di più! Gli allegati devono includere solo documenti veramente utili e devono avere un indice preciso:

- mappa geografica con il luogo del progetto e le aree circostanti
- documenti usati per creare il progetto (indagini, quadro logico ...)
- tutti i documenti che confermano la natura delle richieste/necessità locali
- lettere ufficiali (autorizzazioni, lettere di supporto...)
- documenti di partnership: accordi di partnership, protocolli e certificati.
- piani di costruzione, se richiesto.
- CV di persone che potrebbero essere impiegate nel progetto.

## 5.4 Inoltro e follow-up delle richieste di sovvenzione

### Inoltro della richiesta

- Identificare le linee di budget corrispondenti alla richiesta presentata da te e dal tuo partner.
- Fornire i dettagli degli incaricati del progetto nella tua organizzazione.
- Non esitare a contattare il donatore (ad esempio per ottenere informazioni sulle formalità inerenti l'inoltro di una domanda).
- Assicurati di essere certo della lunghezza della procedura per valutare le proposte ed inoltrare prima quelle che necessitano di maggior tempo. Controlla le scadenze importanti (offerte, concessioni).
- Non dimenticare documenti integrativi che possano esserti chiesti (statuti, relazioni annuali e finanziarie, documenti di progetto degli anni precedenti...).
- Tieni copia di tutti i documenti inoltrati per future negoziazioni ed anche oltre (se la sovvenzione è concessa) per stabilire le relazioni sulle attività e quelle finanziarie basate su tali documenti di riferimento.

### Follow-up

- Assicurati che l'inoltro della domanda abbia un seguito, prima via telefono (senza insistere!) per avere conferma del ricevimento.
- Sii preparato a fare una presentazione orale (di circa mezzora). È utile portare un foglio riassuntivo del progetto che sia in grado di spiegare velocemente la situazione ad un potenziale partner che non avrebbe il tempo di leggere un documento programma di 50 pagine. Le presentazioni orali devono essere adattate al pubblico (stile e linguaggio).
- Non esitare a mandare documenti nuovi ed integrativi che renderanno la richiesta più completa e dimostreranno il tuo dinamismo.

## 5.6 Negoziare con i donatori

La scommessa è ottenere l'approvazione del donatore della proposta di progetto assicurando che obiettivi, risorse e attività sono completamente coerenti.

Pertanto, tali negoziati devono iniziare quanto prima. Se il concetto di progetto è contestato da alcuni donatori sin dall'inizio, può essere rischioso svilupparlo oltre. Le consultazioni a ogni stadio del progetto sono quindi fondamentali.

Accettare critiche e reagire conseguentemente: i donatori informeranno chi ha iniziato il progetto in merito alla loro opinione sul progetto e daranno consigli per modificarlo. È cruciale reagire velocemente ed essere in grado di fornire validi argomenti sulle aree di disaccordo al fine di convincere il donatore.

I diversi modi di comunicare:

- comunicazione diretta: il contatto personale è stabilito con un rappresentante del donatore. Si può pianificare una visita sul campo con il donatore.
- comunicazione indiretta: la comunicazione scritta può essere il mezzo di comunicazione preferito dal donatore (è questo il caso con la UE). Il documento diventa quindi il "portavoce" del progetto.

È importante gestire la procedura amministrativa, i testi, le presentazioni ... ed anche il contatto con chi prende le decisioni nonché i legami con il partner, ...)

**Ricorda che i donatori accettano solo proposte di progetto:**

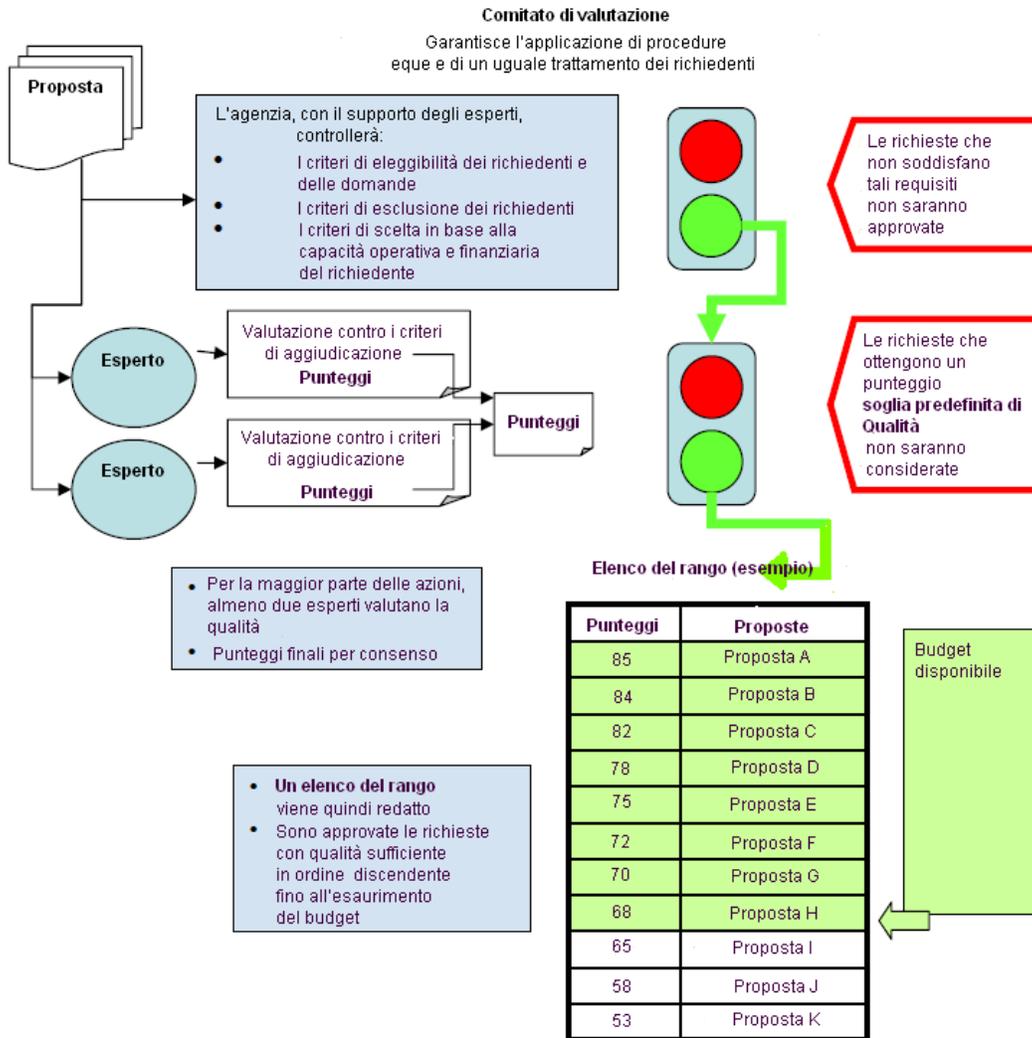
- i cui obiettivi siano compatibili con i loro criteri
- che rispettino i loro valori
- che dimostrino il valore aggiunto del loro supporto (il donatore può scegliere di farsi coinvolgere nel progetto a livello operativo e ciò deve essere rispettato)

Pertanto, il progetto deve rispondere alle necessità della comunità ed alle strategie e requisiti dei donatori (vedi 2.5.2)

## **5.7 La scelta**

Dopo avere controllato i criteri di eleggibilità delle domande, i donatori chiedono a uno o più esperti di valutare i progetti secondo i criteri di aggiudicazione. Ciascun criterio può essere segnato. La media dà un punteggio alla domanda. Se vi sono molti esperti, il punteggio finale è il risultato di un consenso o della media.

Ad esempio, i diversi passi del processo di scelta per l'apprendimento continuo sono di seguito illustrati.



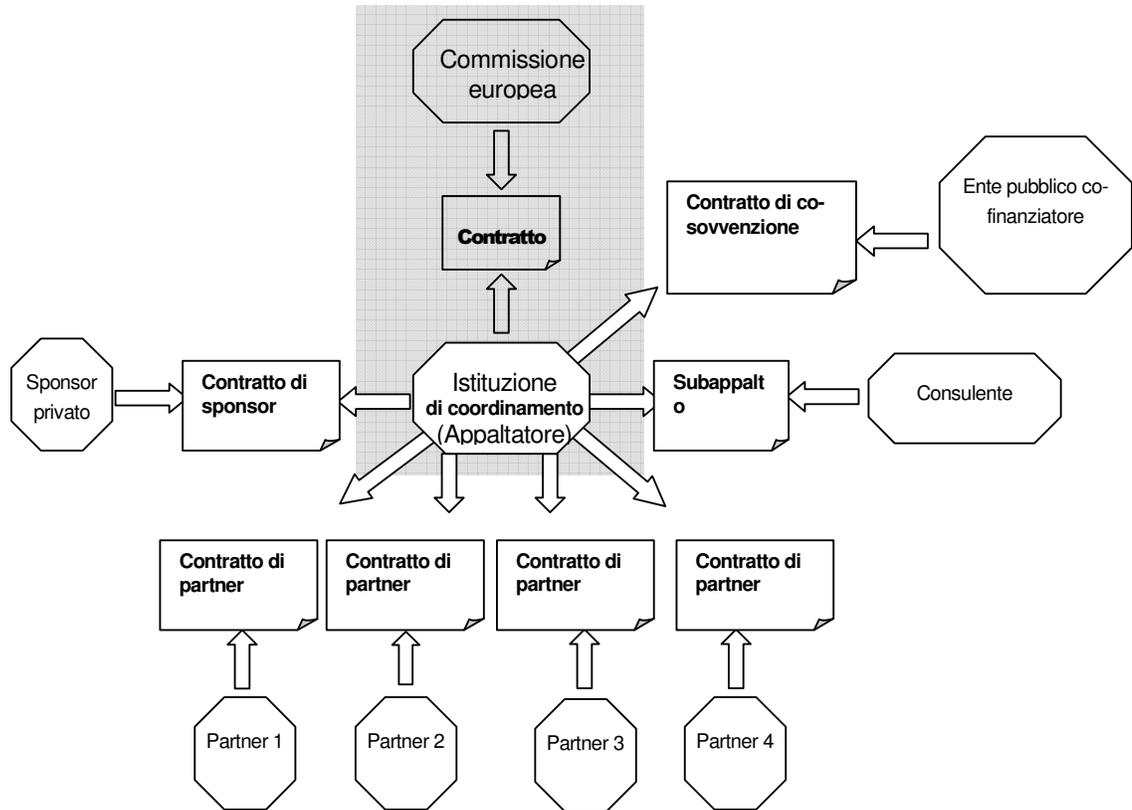
**Figura 11: procedura di scelta dei progetti (Life Long Learning Programme)<sup>26</sup>**

### 5.8 La contrattualizzazione

La contrattualizzazione tra i diversi portatori di interessi e i donatori è l'ultimo passo della preparazione del progetto. Può comportare la firma di molti documenti (accordi e contratti) poiché i portatori di interessi e i donatori non sono tutti collegati. Tali documenti devono fornire definizioni esaustive e precise di ruoli, obblighi, misure da prendere in caso di problemi, quali modifiche della strategia di progetto o rinegoziazioni sul rapporto di sovvenzione e procedure di coordinamento tra i diversi firmatari ed i meccanismi di monitoraggio e valutazione.

<sup>26</sup> EUROPEAN COMMISSION DG CULTURE AND EDUCATION, *Life Long Learning Programme (LLP) Part 1: General Provisions, Guide 2010*, p. 20. [http://ec.europa.eu/education/llp/doc/call10/part1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/llp/doc/call10/part1_en.pdf)

La seguente illustrazione mostra i diversi tipi di contratti in un progetto:



**Figura 12: diversi tipi di contratti in un progetto**<sup>27</sup>

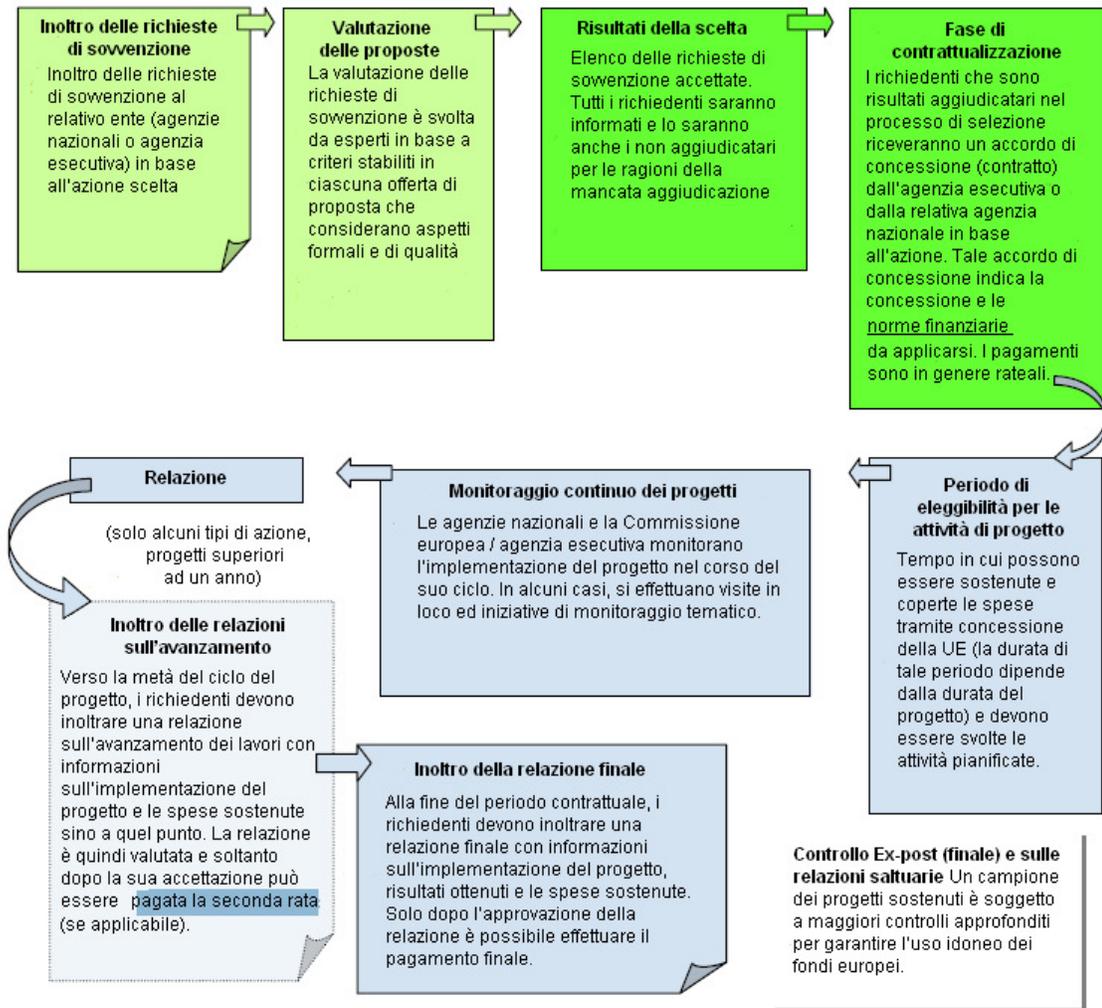
## 5.9. Il ciclo amministrativo del progetto

Dal punto di vista del donatore, il progetto sovvenzionato deve attraversare diversi stadi dall'inoltro della richiesta di sovvenzione alla relazione finale. A seconda del donatore, alcuni potrebbero chiedere una o più relazioni intermedie la cui redazione è obbligatoria. I detentori del progetto dovrebbero pianificare questo compito nei loro piani delle attività.

Tali relazioni sono quindi valutate e solo dopo la loro approvazione è possibile effettuare il pagamento.

Lo European DG Education e Culture illustra il ciclo amministrativo del progetto:

<sup>27</sup> AGENCE EUROPE EDUCATION FRANCE, *Survival Kit for European Project management*, 2000, p. 54. <http://www.socrates.at/download/survivalkit/inhalt.php#download>



**Figura 13: ciclo amministrativo della vita del progetto**<sup>28</sup>

<sup>28</sup> EUROPEAN COMMISSION DG CULTURE AND EDUCATION, *Life long Learning Programme (LLP) Part 1: General Provisions, Guide 2010*, p. 14. [http://ec.europa.eu/education/lip/doc/call10/part1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lip/doc/call10/part1_en.pdf)

## VI. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Gli strumenti di monitoraggio e valutazione aiutano a identificare e misurare i risultati di progetti, programmi e strategie.

In base al contesto, è possibile scegliere molti criteri e metodi per monitorare e valutare un progetto di sviluppo.

### 6.1 Perché monitorare e valutare un progetto?

Per valutare e regolare le strategie e le attività (guida).

Per considerare il progresso per i portatori di interessi, i clienti ed i beneficiari, per i contribuenti e per gli *opinion leader* (strumento di comunicazione).

Per identificare e scambiare la pratica e le lezioni apprese.

Per migliorare la pianificazione di nuove attività e strategie (integrare e aggiornare l'analisi).

Spesso, il monitoraggio e la valutazione sono visti più come una richiesta del donatore che uno strumento amministrativo. È chiaro che i donatori hanno il diritto di sapere se il loro denaro è speso in modo efficace, ma il monitoraggio e la valutazione devono soprattutto consentire ad un'organizzazione o progetto di sapere se stanno perseguendo i loro obiettivi come pianificato, se il loro lavoro ha un impatto, se lavorano efficacemente e di aiutarle a raccogliere tali informazioni nel modo più efficace.

Il monitoraggio e la valutazione sono approcci distinti ma complementari.

### 6.2 Definizioni

#### 6.2.1. Criteri e Indicatori

- criterio: è l'angolo da cui uno decide di valutare l'attività
- indicatore: osservazione o misurazione usata per la raccolta di dati in base ai criteri adottati

Esempio: in un programma educativo per bambini in una zona rurale, è possibile adottare due criteri, uno per le attrezzature e un altro per l'accesso ai servizi:

- Sotto il criterio «attrezzature», si può trovare l'indicatore «numero di unità scolastiche»
- Sotto il criterio «accesso ai servizi», si può trovare l'indicatore «percentuale di maschi e femmine che frequentano la scuola» (ma anche altri indicatori quali la distanza media che gli studenti percorrono quotidianamente nel percorso casa-scuola).

## 6.2.2. Monitoraggio e valutazione

Vedi l'Allegato 15 per l'illustrazione delle diverse fasi.

### Monitoraggio:

Raccolta e analisi regolare di informazioni per facilitare il processo decisionale se necessario, fornire trasparenza e fungere da base per la valutazione e l'apprendimento dalle esperienze. È una funzione permanente che utilizza la raccolta sistematica di dati per dare ai leader di progetto e ai portatori locali di interessi di un progetto in corso di implementazione con indicazioni sull'evoluzione del progetto ed i passi avanti fatti per il raggiungimento degli obiettivi identificati<sup>29</sup>.

### Valutazione:

Esame sistematico (per quanto possibile, obiettivo) di progetti pianificati, in essere o terminati. Lo scopo della valutazione è di rispondere a domande specifiche, valutare il progetto nel suo complesso ed analizzare le lezioni apprese per migliorare le attività e la pianificazione ed il processo decisionale. In genere, lo scopo di una valutazione è analizzare l'efficienza, l'efficacia, l'impatto, la sostenibilità e la rilevanza degli obiettivi del progetto o di quelli organizzativi (vedi 6.4.2). Una valutazione dovrebbe fornire informazioni credibili e utili ed avere come contropartita delle lezioni concrete che possono aiutare il partner a prendere le idonee decisioni<sup>29</sup>.

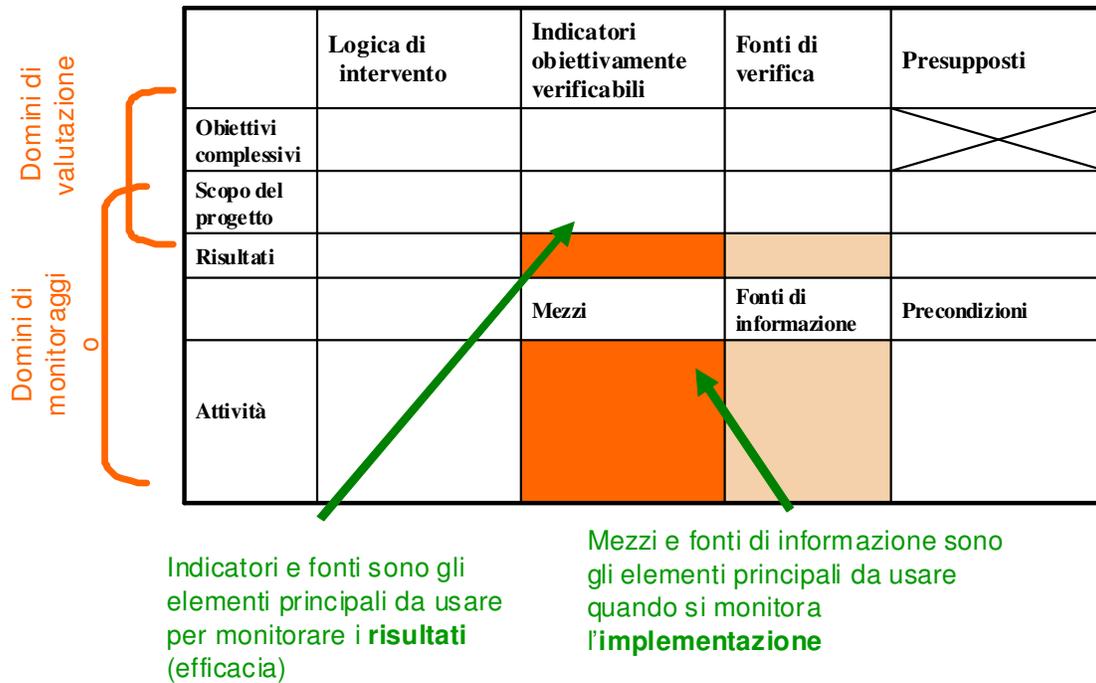
Monitoraggio	Valutazione
<b>Obiettivi</b>	
<p>Migliorare l'efficienza, modificare la tempistica delle attività o l'allocazione delle risorse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confrontare regolarmente le attività pianificate e implementate</li> <li>- Comunicare i progressi effettuati ai leader e renderli consapevoli delle difficoltà</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esaminare il rapporto causale tra attività e risultati. Spiegare perché non si sono raggiunti certi risultati</li> <li>- Esaminare l'implementazione</li> <li>- Fornire le lezioni apprese per migliorare l'efficacia e aumentare gli effetti e l'impatto della pianificazione futura</li> </ul>
<b>Principali attività</b>	
<p>Sviluppare gli indicatori (indicatori di baseline ed indicatori di riferimento), raccolta regolare di informazioni, confronto con le tempistiche delle attività, relazionare</p>	<p>Valutazione, misurazione sistematica degli effetti, ricerca di collegamenti causali con metodi rigorosi</p>
<b>Frequenza</b>	
<p>Ad intervalli regolari: quotidianamente, settimanalmente, mensilmente, trimestralmente,... in base alle variabili ed ai programmi.</p>	<p>In periodi specifici: valutazione di medio termine, valutazione finale (alla fine del progetto), valutazione post-progetto ...</p>

**Figura 14: Obiettivi, attività e frequenza di monitoraggio e valutazione**<sup>30</sup>

<sup>29</sup> INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT, *A guide for project monitoring and evaluation*, <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

<sup>30</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

La seguente tabella situa il monitoraggio e la valutazione nel quadro logico



**Figura 15: monitoraggio e valutazione nel quadro logico<sup>31</sup>**

## 6.3 Monitoraggio del progetto

### 6.3.1 Internamente

#### 1- Gestione del budget

- Il monitoraggio della pianificazione finanziaria (= pianificazione di esborsi e redditi) è strettamente ed ovviamente correlato alla pianificazione delle attività (vedi sopra)
- Monitoraggio della contabilità del progetto
- Relazioni finali intermedie e finanziarie ai diversi donatori (secondo le regole stipulate negli accordi di partnership)

<sup>31</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

## **2- Gestire i team e le relazioni con e tra i partner**

Il successo di un progetto dipende molto dalla qualità di lavoro svolto dalle persone che lo implementano. Pertanto, è importante monitorare i team e garantire che le necessarie informazioni circolino tra i diversi leader (strumenti: meeting di coordinamento tra i diversi team, monitoraggio del modo in cui i team implementano le attività di progetto).

Il monitoraggio di un team di progetto coinvolge anche la gestione delle risorse umane, compresa la dimensione amministrativa (quale la gestione dei contratti di lavoro) e la dimensione umana.

## **3- Guidare il progetto**

Una buona identificazione e programmazione del progetto devono produrre un numero di strumenti di monitoraggio per monitorare l'evoluzione e la qualità dell'implementazione nel tempo.

### **Monitorare il livello di progressi**

Il piano di implementazione può essere usato come strumento di monitoraggio per verificare che il progetto abbia uno svolgimento uniforme. Tale strumento dovrebbe essere ovviamente regolato e ricalibrato man mano che il progetto evolve.

Allo stesso modo, si dovrebbero utilizzare gli Indicatori obiettivamente verificabili per misurare la portata raggiunta dagli obiettivi.

Un buon monitoraggio dovrebbe altresì comprendere la rilevazione della qualità delle attività implementate con indicatori avanzati che possano essere d'aiuto nella previsione di effetti probabili delle attività implementate e del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi (es. si è svolto un training course. La valutazione mostra un elevato livello di soddisfazione tra i beneficiari. È probabile che gli elementi del training saranno considerati e usati dai beneficiari e che il training course produrrà gli effetti attesi).

### **Reagire alle lacune riscontrate = guidare**

Il beneficio del monitoraggio è che il progetto può essere ricalibrato in base alle lacune identificate: anche in questo caso, la partecipazione è necessaria per assicurare la rilevanza e la titolarità dei portatori di interessi dei cambiamenti strategici. Inoltre, molti progetti prevedono comitati di monitoraggio e valutazione che si incontrano regolarmente (ad intervalli predeterminati) per discutere l'evoluzione qualitativa e quantitativa del progetto.

È possibile scegliere tra molti livelli di monitoraggio a seconda delle necessità del progetto e dell'importanza delle decisioni da prendere, cioè incontri settimanali di monitoraggio (con i team di progetto) / incontri mensili o trimestrali di pianificazione (con il partner implementante) / steering committee che si incontrano due volte l'anno con i partner e gli associati ...

Il ruolo di ciascun portatore di interessi in tali meccanismi di monitoraggio e steering deve ovviamente essere chiaramente definito (consultivo/obbligatorio per prendere decisioni/procedura decisionale ....).

Tali procedure includono l'informazione ai donatori e la giustificazione delle decisioni sui cambiamenti strategici.

### 6.3.2 Esternamente

#### 1/ Integrare il progetto nel suo ambiente (= comunicazione esterna)

Il progetto agisce costantemente con l'ambiente e pertanto è importantissimo comunicare e fornire informazioni sul progetto a tutti i portatori di interessi che possono influenzare l'evoluzione del progetto.

Tale comunicazione esterna può avere forme diverse e pubblico-target diverso (incontro informativo per i portatori di interessi istituzionali o newsletter)

#### 2/ Stare allerta e gestire i rischi

È importante raccogliere informazioni sulle variazioni nell'ambiente che possano influenzare l'evoluzione del progetto (lasciar intervenire i nuovi portatori di interessi, considerare i fattori di rischio e rimanere pronti per il soddisfacimento dei presupposti che possono rappresentare degli ostacoli all'implementazione del progetto ....). Tali informazioni saranno altresì usate per guidare il progetto.

#### 3/ Imparare dall'esperienza del progetto

Imparare diventa sempre più importante per i portatori di interessi e per i donatori. È una funzione che richiede tempo e risorse e pertanto è un fattore importante della programmazione.

## 6.4 Valutare il progetto<sup>32</sup>

- La valutazione può essere applicata in diversi ambiti: attività, progetti, strategie, politiche ...
- Un progetto può essere valutato complessivamente o la valutazione può concentrarsi su un particolare aspetto del progetto, quale il risultato raggiunto dagli obiettivi (vedi domini e criteri di qualità)
- La decisione su cosa valutare dipende da chi ha commissionato la valutazione e dal suo scopo. Ad esempio:

#### Per i detentori del progetto:

- Aumentare la qualità
- Pianificare il futuro
- Imparare dal processo (migliorare)
- Comunicare internamente ed esternamente

#### Per i donatori:

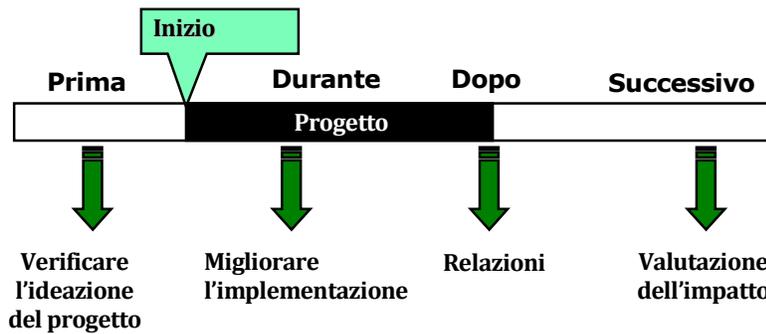
- Controllare i fondi spesi per raggiungere gli obiettivi
- Contribuire alla valutazione dei loro stessi meccanismi

<sup>32</sup> Per approfondimenti: INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT, *A guide for project monitoring and evaluation*, <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

**Prima di iniziare un processo di valutazione, bisogna porsi le seguenti domande:**

- quale è lo scopo?
- L'esito deve essere soltanto un elenco di raccomandazioni o si spera che la valutazione scateni un processo di cambiamento?
- Quali aspetti particolari devono essere privilegiati?
  - Domini, criteri ...
- Su quali basi si svolge la valutazione? Quali sono i riferimenti?
  - Perché e per chi si conduce la valutazione?

**6.4.1 Quando fare la valutazione?**



**Figura 16: la valutazione mira ai diversi stadi del progetto**<sup>33</sup>

È essenziale integrare i sistemi di monitoraggio e valutazione nella fase di creazione del progetto.

- facilita e stimola l'implementazione del progetto
- rende più facile vedere la valutazione come uno sforzo costruttivo opposto ad una sanzione.
- significa che i costi possono essere stimati... e il loro finanziamento può essere pianificato.
- significa che la qualità e l'applicabilità possono essere rese una priorità dall'inizio del progetto.
- nei progetti con una forte componente innovativa o con enfasi sul cambiamento sociale, il monitoraggio e la valutazione sono più importanti della pianificazione.

<sup>33</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

## 6.4.2 Cosa si deve valutare?

### a) I principali criteri di valutazione

Per ciascun progetto, devono essere definiti specifici criteri di qualità e valore. Si usano spesso 6 criteri nei progetti di sviluppo<sup>34</sup>:

#### → Criteri ideativi

- **RILEVANZA**
  - **Cosa rende il progetto rilevante in questo contesto? Perché è la risposta appropriata alle necessità identificate? E corrisponde alle priorità?**
  - In caso negativo, perché? E in base a quali riferimenti è possibile confermarlo?
  - Il contesto si è evoluto?
- **COERENZA**
  - **Il modo in cui il progetto è organizzato gli consente di raggiungere gli obiettivi?**
  - Coerenza interna: ha senso la «logica di intervento»?  
Corrisponde alla strategia del progetto? (ad esempio: principi partecipativi, ma pianificazione eccessivamente rigida)
  - Coerenza esterna: il progetto è compatibile con il contesto politico? Con i programmi di sviluppo? È stata fatta la scelta giusta quando si sono scelti i più importanti portatori di interessi?

#### → Criteri di implementazione

- **EFFICIENZA**
  - **Le risorse sono correttamente?**
  - Potrebbero essere usate ancor più efficacemente?
  - I risultati ottenuti sono proporzionati alle risorse usate?
  - Il modo in cui opera il progetto è troppo complicato e burocratico?
  - La partnership è un vantaggio o un ostacolo?
  - Gestione e monitoraggio sono strumenti utili e funzionali?
- **EFFICACIA**
  - **Le attività sono implementate così come pianificate?**
  - Le attività corrispondono alle aspettative? Sono operative?
  - Quali potrebbero essere le diverse spiegazioni dei casi in cui i risultati attesi non sono stati raggiunti? (rilevanza limitata, coerenza od efficienza sono cause frequenti di inefficacia)

#### → Criteri per il futuro

- **IMPATTO**
  - **Quale impatto avrà il progetto sull'ambiente circostante nel lungo termine?**
  - In che modo il progetto contribuisce agli obiettivi più ampi a livello di settore?

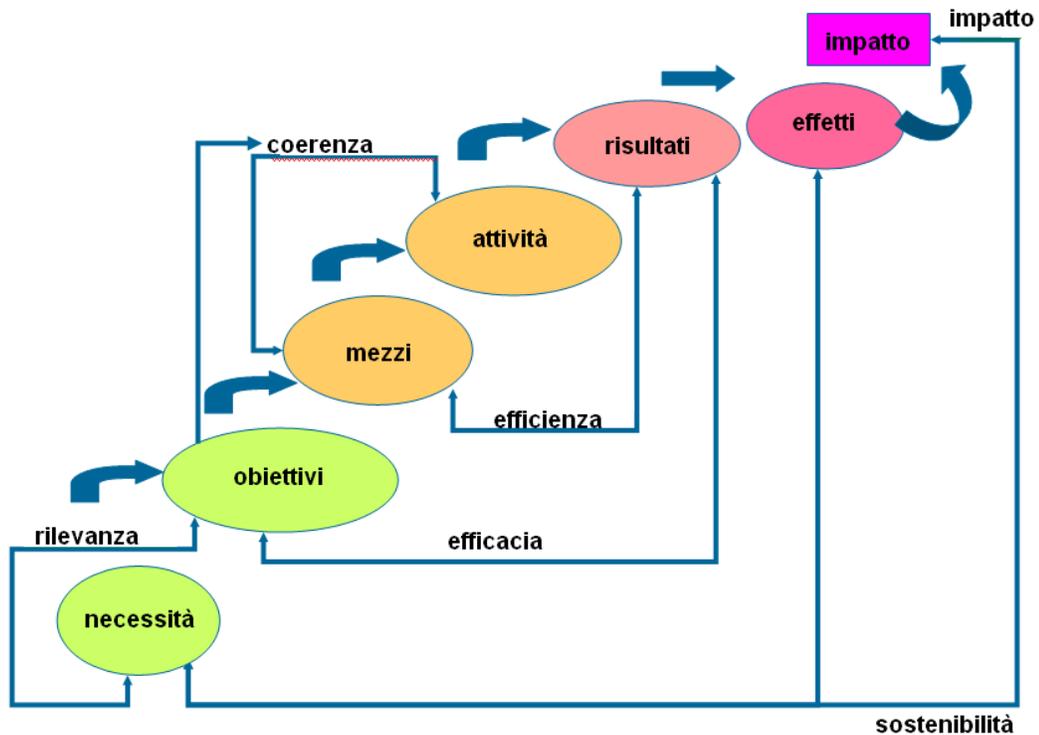
<sup>34</sup> OECD, *The DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance, 1991, Glossary of Terms Used in Evaluation, in 'Methods and Procedures in Aid Evaluation', 1986, and the Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms, 2000.* [www.oecd.org/dac/evaluation](http://www.oecd.org/dac/evaluation)

- Quali cambiamenti produrrà il progetto? Direttamente e indirettamente?
- Sono attesi o inattesi? Quali presupposti possono essere formulati sui cambiamenti inattesi?

• **SOSTENIBILITÀ**

- **Prognosi sul se i benefici prodotti dal progetto continueranno una volta che il supporto finanziario esterno è cessato?**
- Come possono evolvere i risultati del progetto nel lungo termine?
- Gli strumenti e i metodi saranno usati e diffusi?
- Nel lungo termine, quanto saranno redditizi i servizi creati?
- Le organizzazioni create o rafforzate nel corso del progetto saranno sostenibili? E le competenze acquisite saranno messe in pratica?
- Il personale ha sviluppato nuove competenze?

Di seguito, i criteri di valutazione sono situati in relazione alle diverse fasi del ciclo di progetto:



**Figura 17: criteri di valutazione situati in relazione alle diverse fasi del ciclo di progetto**<sup>35</sup>

<sup>35</sup> IFAID, Training module on Project Cycle Management, 2010.

## **b) Processo e prodotto**

**Il nostro lavoro deve essere valutato in termini di processo (il modo in cui è svolto il lavoro) o di prodotto (l'esito)?**

Il processo e il prodotto (ciò che otteniamo e come lo otteniamo) sono spesso connessi.

## **c) Dimensioni da analizzare della valutazione**

- Utenti: **capire** le aspettative e le costrizioni
- Attività: **misurare o stimare** i risultati rispetto agli obiettivi
- Risorse: **stimare** i risultati in relazione alle risorse mobilizzate
- Obiettivi: **caratterizzare** il significato e la coerenza dell'approccio e dei metodi
- Valori: **valutare** (e misurare) in base ai riferimenti che possono essere usati come principi-guida o compasso di un'organizzazione o di un progetto nel suo insieme.

### **6.4.3 Chi deve valutare?**

- **Valutazioni esterne: il valutatore è un consulente esterno con nessun collegamento con l'organizzazione**
  - Capisce in modo «neutrale»
  - Contribuisce all'analisi da un'altra prospettiva
- **Valutazioni interne (o auto-valutazioni): il valutatore appartiene all'organizzazione incaricata del progetto**
  - Stimola la dinamica e la responsabilità interna del progetto
- **Valutazione mista o "assistita": la valutazione è svolta da un consulente che agisce come facilitatore e pone domande, ma la raccolta e l'analisi delle informazioni è svolta dal team di progetto.**
  - Vantaggio = unisce i punti di forza delle valutazioni interna ed esterna e quindi è altamente raccomandata.
- **Valutazione partecipativa: i portatori di interessi ed i beneficiari del progetto sono direttamente coinvolti nella valutazione (contrariamente all'essere solo consultati)**
  - Vantaggio = aumenta le competenze collettive, agevola l'appartenenza e il trasferimento della conoscenza e stimola la localizzazione

In molti progetti, i beneficiari sono sempre più inclusi nel monitoraggio e nella valutazione. Tuttavia, si pensa spesso che sia sufficiente raccogliere dati dalla popolazione locale con i cosiddetti metodi partecipativi<sup>36</sup>.

Molte persone credono che un approccio sia **partecipativo** solo perché i beneficiari sono usati come fonte di informazioni invece di considerarli co-utilizzatori delle informazioni e pertanto come possibili partecipanti all'analisi ed all'ideazione dei metodi.

Se il valutatore sceglie ed applica il metodo solo per ottenere informazioni dal gruppo target, il processo non è partecipativo perché l'unico scopo è raccogliere informazioni. Ciò non è necessariamente negativo, ma se l'obiettivo è avere una valutazione partecipativa, i beneficiari dovrebbero essere coinvolti nella scelta e nell'uso della metodologia.

Se un metodo possa essere considerato partecipativo dipende da come è applicato e chi sono le persone che lo hanno scelto.

Ad esempio, un metodo tecnico usato per valutare la qualità dell'acqua può diventare partecipativo se la comunità è coinvolta nella scelta dei criteri che definiscono la qualità dell'acqua, la raccolta dei dati e l'analisi dei risultati. Invece, se il team di valutazione chiede a un gruppo di contadini di indicare le mappe dei loro territori senza discuterne con loro quali elementi sono importanti e devono essere inclusi nella mappa e se il team ritorna in ufficio per riassumere i diversi modelli, tali mappe finiscono per scomparire proprio lì senza che siano mai state usate dai contadini per analizzare la loro situazione. Anche se loro hanno creato le mappe, ciò non può essere caratterizzato come un esercizio partecipativo di mappatura<sup>37</sup>.

Al fine di assicurarsi che la scelta e l'applicazione dei metodi siano partecipative, fai le seguenti domande:

1. per quali aspetti di monitoraggio e valutazione è importante la partecipazione? Per la scelta o l'ideazione del metodo, la raccolta o l'analisi dei dati?
2. Idealmente, chi dovrebbe essere coinvolto nel processo? Quali persone dovrebbero partecipare nella scelta, ideazione e utilizzo del metodo?
3. Chi vuole essere coinvolto in cosa? Alcune persone non hanno il tempo per partecipare al processo o non sono interessate.
4. Quali sono le condizioni per una reale partecipazione? Non vi può essere una reale partecipazione se le persone non hanno fiducia in sé stesse. Quindi, è importante che i soggetti coinvolti si sentano liberi di partecipare nello sviluppo di metodi, nello sperimentarli e nell'adattarli, nel raccogliere dati, ecc. Potrebbe essere necessario addestrarli o istruirli a tale scopo.

#### **6.4.4 Metodo di raccolta dei dati**

Vi sono molti metodi di raccolta dei dati (qualitativi e quantitativi, più o meno partecipativi) che possono essere categorizzati in 7 gruppi (ciò può essere adattato se necessario). Tali metodi sono simili a quelli usati per lo studio analitico.

1. Campionature

2. Metodi-chiave: analisi dei portatori di interessi, analisi, questionari, osservazione diretta, interviste, analisi dei costi (vantaggi, questionari, indagini. ..)

<sup>36</sup> INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT, *A guide for project monitoring and evaluation*, <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

<sup>37</sup> Ibid.

3. Metodi di facilitazione del gruppo (gruppo di focus, brainstorming, gioco di ruolo ...)
4. Metodi per dati spaziali (mappe, GIS (sistema informazioni geografiche), ...)
5. Metodi per l'analisi di relazione (albero, grafico di flusso ...)
6. Metodi di monitoraggio temporaneo (resoconto, analisi della linea del tempo ...)
7. Metodi di classificazione (matrici)<sup>38</sup>

#### **6.4.5 Condurre la valutazione del progetto**

##### **Redigere i termini di riferimento**

- Il contesto della valutazione
  - Presentazione del contesto del progetto
  - Obiettivi, risultati, attività del progetto
- Aspettative dell'istituzione committente della valutazione
  - Obiettivi di valutazione
  - Riferimenti di valutazione (se possibile con i «valori» dell'istituzione committente)
- Specifiche informazioni sul contenuto della valutazione
  - Le principali domande di valutazione (e se richiesto, i principali criteri da usare)
  - Uso atteso dei metodi
  - Particolari aspettative sulle relazioni consuntive
- Specifiche informazioni sugli aspetti pratici
  - La relazione tra l'istituzione committente della valutazione e il valutatore
  - Tempistica
  - Team di valutazione

##### **Preparare la valutazione (se possibile, durante la fase ideativa del progetto)**

- Identificare le domande cui la valutazione dovrebbe dare una risposta (*o acquisire i termini di riferimento*)
- Scegliere gli indicatori appropriati (indicatori semplici sono sempre i migliori)
- Decidere sul metodo di raccolta dei dati in base alle fonti di verifica
- Stabilire una tempistica per la valutazione
- Mobilizzare le sovvenzioni richieste per la valutazione

##### **Condurre la valutazione**

- Organizzare la raccolta dei dati: indire meeting, creare guide e questionari per i colloqui ...

<sup>38</sup> INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT, *A guide for project monitoring and evaluation*, <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

- Analizzare / riassumere: la valutazione non dovrebbe essere ridotta ad una mera relazione. Si dovrebbe cercare di spiegare il problema e dare indicazioni sul modo per migliorare il progetto.
- Comunicare verbalmente i risultati della valutazione all'istituzione committente ed agli portatori di interesse del progetto: questo è un momento importante. Il progetto può evolvere dal momento in cui i portatori di interesse si sentono coinvolti dalle sfide legate al progetto.
- Finalizzare le conclusioni e le raccomandazioni operative. Essere prudenti a non strumentalizzare la valutazione e considerare la situazione soltanto da una prospettiva:
  - La valutazione deve riassumere i diversi punti di vista.
  - Le osservazioni devono essere convalidate da un controllo incrociato dei dati.

## RIFERIMENTI

ADEGNIKA, F. DESILLE, D. LE JALLE et al. *Atelier de formation des acteurs locaux de l'eau et de l'assainissement pour répondre au 2ème appel à propositions de la Facilité ACP-UE pour l'eau*. PDM pS-Eau. Reperibile in: <[http://www.pseau.org/facilite\\_eau\\_acp\\_ue/doc/manuel\\_cadre\\_logique.doc](http://www.pseau.org/facilite_eau_acp_ue/doc/manuel_cadre_logique.doc)>

AGENCE EUROPE EDUCATION FRANCE, *Survival Kit for European Project Management*, 2000, p. 54. Reperibile in: <<http://www.socrates.at/download/survivalkit/inhalt.php#download>>

BEAUDOUX E. CROBRUGGHE G. DOUCHAMPS F. et al. *Cheminevements d'une action de développement: de l'identification à l'évaluation*. L'harmattan. 1992.

EUROPEAN COMMISSION DG CULTURE E EDUCATION, *Life long Learning Programma (LLP) Part 1: General Provisions, Guide 2010*. Reperibile in: <[http://ec.europa.eu/education/lp/doc/call10/part1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lp/doc/call10/part1_en.pdf)>

EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines, Aid Delivery Methods*, marzo 2004. Reperibile in: <[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documenti/strumenti/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documenti/strumenti/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)>

EUROPEAID, *Info guide pour les projets: cofinancement avec les ONG et la coopération décentralisée*, 2003. Reperibile in: <[http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide\\_fr.pdf](http://www.confederacionfondos.org/documentacio/infoguide_fr.pdf)>

IFAI D, Training module on Project Cycle Management, 2010.

INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT, *A guide for project monitoring and evaluation*. Reperibile in: <<http://www.ifad.org/valutazione/guide/index.htm>>

LAVILLE DELVILLE P. *Regards sur les enquêtes et diagnostics participatifs*. Coopérer aujourd'hui n°17. Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques. Ottobre 2000. p. 25. Reperibile in: <<http://www.gret.org/ressource/pdf/cooperer17.pdf>>

NEU D. *Evaluer: apprécier la qualité pour faciliter la décision*. Coopérer aujourd'hui n°21. Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques. Reperibile in: <<http://www.gret.org/ressource/pdf/cooperer21.pdf>>

OECD, *Il DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance, 1991, Glossary of Terms Used in Evaluation, in 'Methods and Procedures in Aid Evaluation, 1986, and the Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms, 2000*. Reperibile in: <[www.oecd.org/dac/valutazione](http://www.oecd.org/dac/valutazione)>

OLIVIER DE SARDAN J.P. ET JAFFRE Y, J.P. Olivier de Sardan et E. Paquot, (éds), *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs*. Ministère de la Coopération/GRET, Paris, 1991.

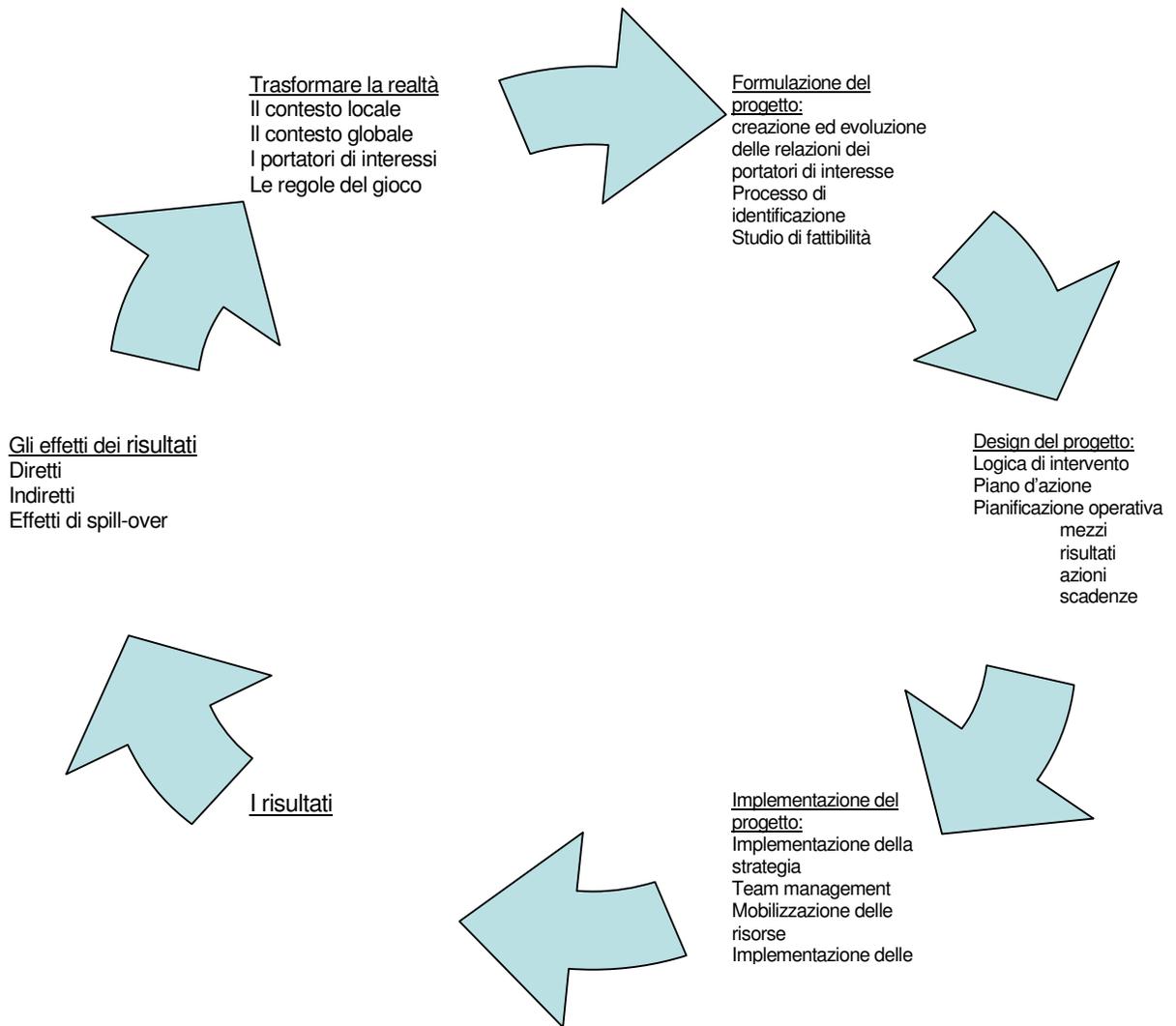
UNIVERSITE CLAUDE BERNARD LYON 1, *Formation à la gestion de projet*. Reperibile in: <[http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan\\_comunicazione.html](http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan_comunicazione.html)>

## WEBSITE

- <http://www.stics.essere/CetG/> :  
Guida: "Construire et gérer son projet"  
Service pour la Transformation, l'Innovation et le Changement Social – Belgique
- <http://portals.wdi.wur.nl/ppmefr/>:  
Guida metodologica nella pianificazione partecipativa, nel monitoraggio e nella valutazione per un impatto maggiore. Sviluppo della capacità e programma istituzionale di modifica: CD&IC – Olanda
- [http://www.iaat.org/ressources/methodo\\_formation.php?id2=22](http://www.iaat.org/ressources/methodo_formation.php?id2=22):  
Centro regionale delle risorse per le informazioni territoriali  
Institut Atlantique d'Aménagement des territoires Poitou Charentes
- <http://membres.lycos.fr/soularbrapalabre/memoire/2chapitre3.htm>:  
B. YODA, 2004 – Gestione partecipativa di progetti di sviluppo rurale: strumenti e metodi di intervento del progetto – Tesi di master in agronomia, ENA, Meknes
- [http://www.pseau.org/facilite\\_eau\\_acp\\_ue/doc/manuel\\_cadre\\_logique.doc](http://www.pseau.org/facilite_eau_acp_ue/doc/manuel_cadre_logique.doc)  
Training workshop per I portatori di interessi locali dei settori idrico e di igiene in preparazione alla loro risposta al secondo tender UE per i servizi idrici ACP.
- <http://www.worldbank.org/reference/>  
Risorse della World Bank
- [http://www.fao.org/partecipazione/english\\_web\\_new/content\\_en/about.html](http://www.fao.org/partecipazione/english_web_new/content_en/about.html)  
Corso sulla formulazione partecipativa al progetto

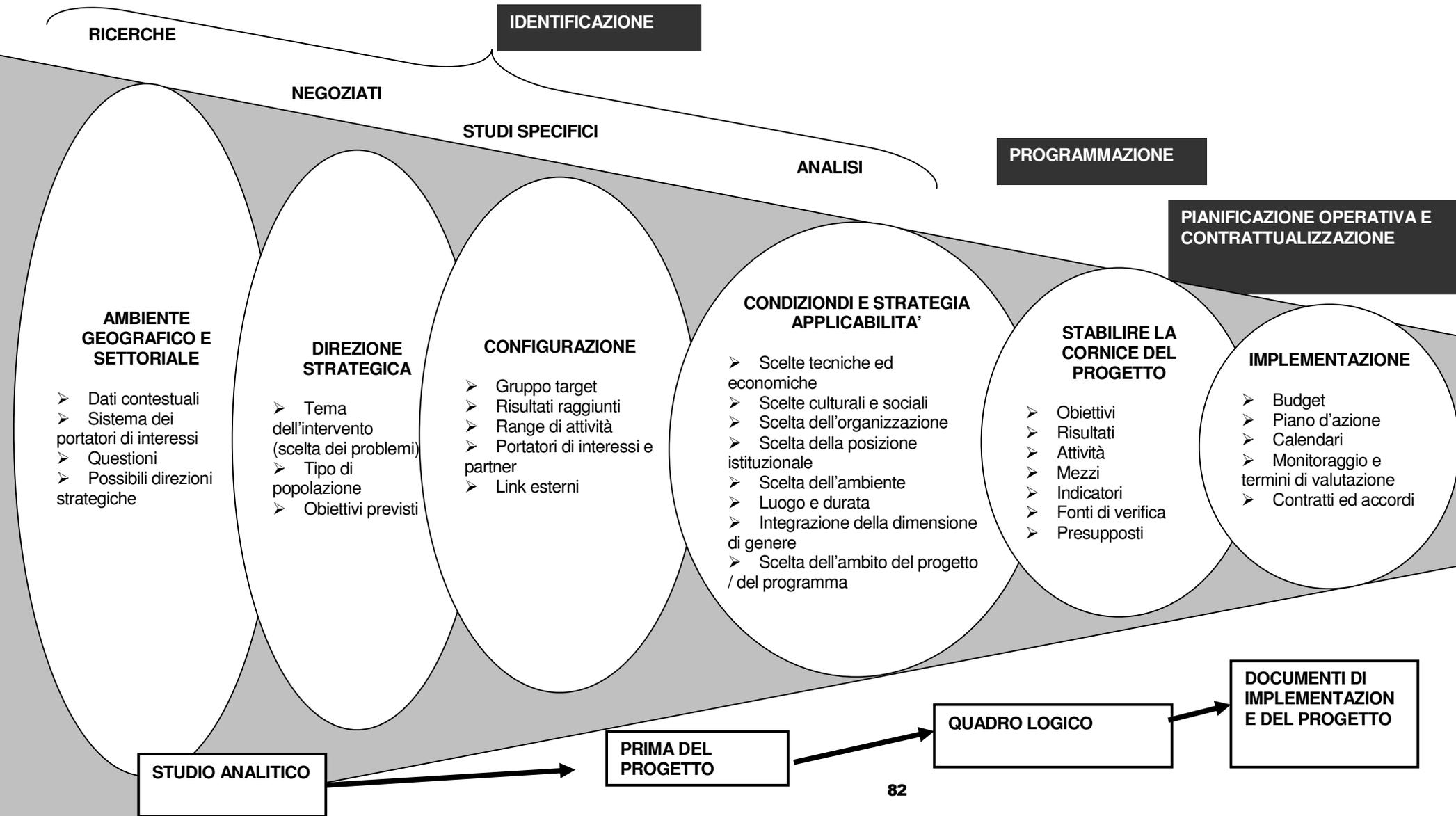
**ALLEGATI**

## Allegato 1: il ciclo di progetto secondo GRE T <sup>39</sup>



<sup>39</sup> NEU D. *Evaluer: apprécier la qualité pour faciliter la décision*. Coopérer aujourd'hui n°21. Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques. marzo 2001. p. 94. Reperibile in: <<http://www.gret.org/ressource/pdf/cooperer21.pdf>>

**Allegato 2: creare un progetto di sviluppo**



**Allegato 3: matrice di analisi dei portatori di interessi**

**1/ Griglia dei portatori di interessi**

(sociologia organizzativa di Bernoux)

Sistema di azione osservato						
Portatori di interessi	Missione od obiettivi	Sfide	Punti deboli / punti forti	Relazioni con altri portatori di interessi	Posizione in relazione ad altri attori	Coinvolgimento atteso

**2/ Tabella dei primari portatori di interessi<sup>40</sup>**

(Unione europea – manuale di gestione del ciclo di progetto)

Portatori di interessi	Caratteristiche - sociali, - economiche - differenze di genere - strutture, - organizzazione, - status - attitudini	Interessi ed aspettative - interessi, obiettivi - aspettative	Sensibilità e rispetto per le questioni trasversali (ambiente, genere, ecc.)	Punti deboli e punti forti - risorse - conoscenza, - esperienza - potenziale - contributo	Coinvolgimento nel progetto e conclusioni - azioni da intraprendere (se necessario) - come interagire con il gruppo

<sup>40</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, marzo 2004. Reperibile in: [http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

**Allegato 4: budget provvisorio / conto profitti e perdite atteso**

Presupposto: NESSUN PRESTITO

**PROGETTO DI BUDGET**

Approccio: posizione di liquidità attesa

	→ per tutti gli anni di progetto		
	1	2	3
<b>SPESE</b>			
Investimenti			
Flusso di cassa			
Costi d'esercizio (comprese tasse)			
Oneri addizionali			
<b>RISORSE</b>			
Contributi da partner			
Sovvenzioni e donazioni			
Risorse operative			
<b>SALDO DI CASSA</b>			

Stabilire il budget di progetto aiuta a chiarire il livello di sovvenzioni necessarie per ciascun anno per mantenere il bilancio di cassa a zero o sopra.

**APPLICABILITÀ ECONOMICA DEL PROGETTO**

Approccio: conto profitti e perdite atteso

	Operazioni nel corso di un "tipico" anno di progetto
	1
<b>ONERI</b>	
Deprezzamento	
Aumenti nell'inventario (materie prime)	
Costi d'esercizio (comprese tasse)	
<b>REDDITO</b>	
Aumenti nell'inventario (prodotto finito)	
Sovvenzioni e donazioni	
Risorse operative	
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO (netto)</b>	

Stabilire il conto profitti e perdite aiuta a verificare se le attività di progetto possono funzionare senza sovvenzioni esterne o con sovvenzioni locali sostenibili.

**Allegato 5: piano d'azione**

**Titolo del progetto:**

Codice	Attività pianificate	Metodo di implementazione	Manager delle attività	Durata / scadenza	Risorse umane	Risorse fisiche	Risorse finanziarie
Risultato raggiunto:							

**Allegato 6: foglio delle attività <sup>41</sup>**

TITOLO DEL PROGETTO

<b>Nome dell'attività</b>	
<b>(codice)</b>	
<b>Manager delle attività</b>	
<b>Descrizione (natura delle attività, gruppo target, processo di implementazione, precondizioni, risultati raggiunti ...)</b>	
<b>Durata:</b>	<b>Inizio programmato delle attività:</b>
<b>Risorse e mezzi</b>	
<b>Umane</b>	
<b>Fisiche</b>	
<b>Altro</b>	
<b>Portatori di interessi</b>	
<b>Monitoraggio documenti</b>	
<b><u>Link con altre attività</u></b>	
<b><u>Commenti</u></b>	

<sup>41</sup> BEAUDOUX E. CROBRUGGHE G. DOUCHAMPS F. et al. *Cheminements d'une action de développement: de l'identification à l'évaluation*. L'harmattan. 1992.



**Allegato 8: tempistica delle risorse**

**Titolo del progetto:**

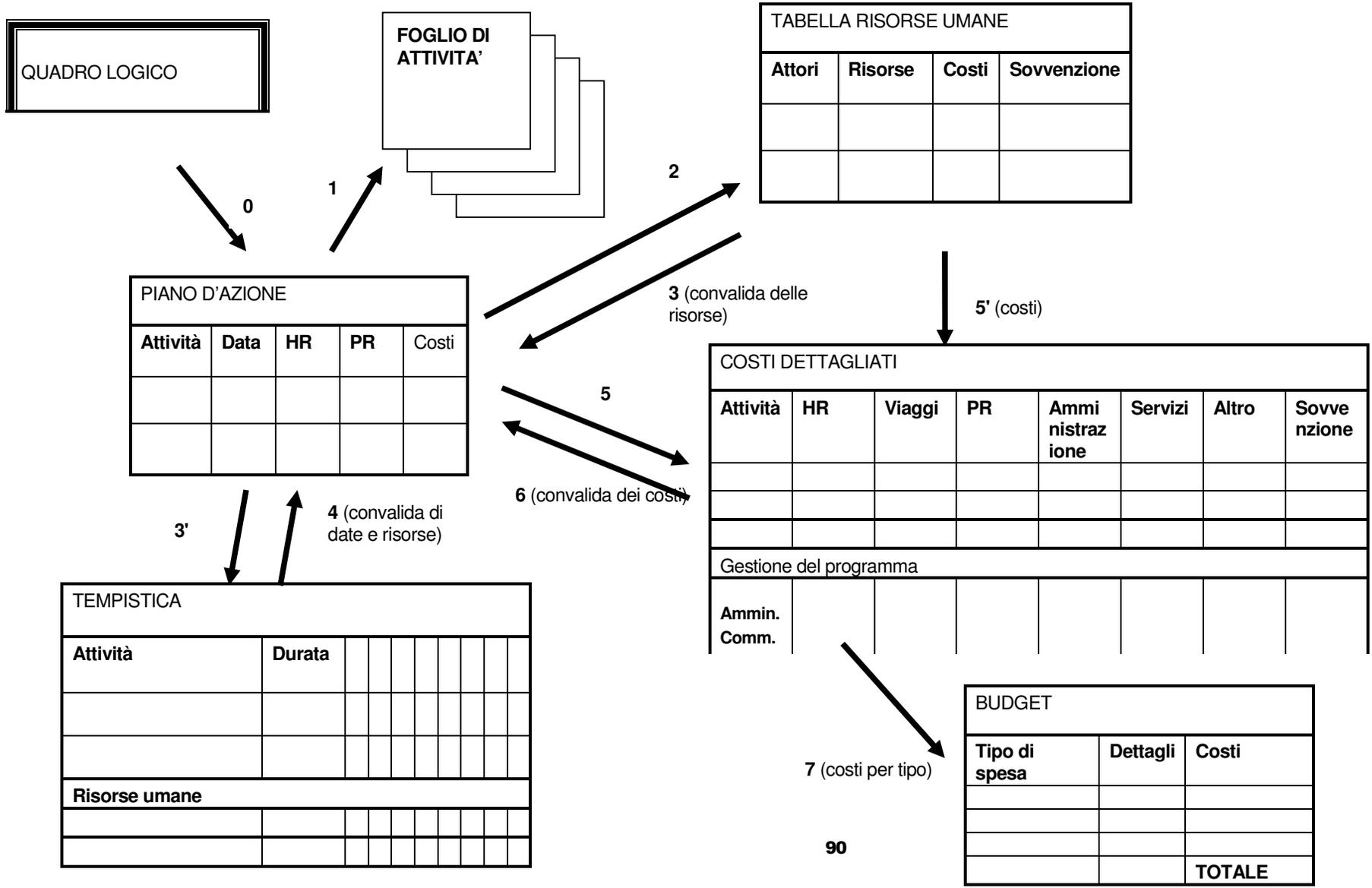
Codice	Tipo di risorse	Nomina	Disponibilità / mobilizzazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<i>Codice identico a quello della tabella di riferimento delle risorse</i>	Risorse umane	Manager del progetto	Part-time													
		Contabile	1 giorno/settimana													
		Facilitatore locale	A tempo pieno													
		RH4														
		...														
		...														
	Risorse fisiche	Camion	1 settimana / mese													
		Valigetta con training kit	Permanente													
		RM3														
		RM4														
	Altre risorse															
Gestione delle risorse (se richiesto)																

**Allegato 9: tabella di riferimento delle risorse**

**TITOLO DEL PROGETTO:**

<b>Risorse</b>	<b>Istituzione / organizzazione</b>	<b>Dettagli</b>	<b>Capacità / disponibilità</b>	<b>Costi</b>	<b>Fonte di sovvenzion e</b>
<b>Risorse umane</b>					
-					
-					
-					
-					
-					
-					
-					
<b>Risorse fisiche</b>					
-					
-					
-					
-					
-					
<b>Altre risorse</b>					
-					
-					
-					
-					
<b>Gestione risorse</b>					
-					
-					
-					

**Allegato 10: approcci al budget**





**Allegato 12: tabella dettagliata dei costi**

**Titolo del progetto:**

**Sottosezione / Risultato:**

**Anno:**

Codice	Attività	Risorse umane	Viaggi	Attrezzature / Materiali	Amministrazione	Servizi	Altri	Sovvenzione
<b>Costi di gestione del programma</b>								

**Allegato 13: budget spese per attività**

**Budget per spese per attività nel primo anno 1 (in €)**

<b>Risultati o gruppi di attività</b>	<b>Risultati o gruppi di attività</b>	<b>Costi anno 1</b>	<b>Costi anno 2</b>	<b>Totale costi</b>	<b>% di costi totali</b>
<b>1. Risultato 1 (o gruppo di attività 1)</b>					
	Attività 1.1				
	Attività 1.2				
	Attività 1.3				
	Attività 1.4				
<b>Subtotale risultato 1</b>					
<b>2. Risultato 2</b>					
	Attività 2.1				
	Attività 2.2				
	Attività 2.3				
<b>Subtotale risultato 2</b>					
<b>3. Risultato 3</b>					
	Attività 3.1				
<b>Subtotale risultato 3</b>					
<b>4. Subtotale parziale, costi diretti delle attività di progetto (importi da 1 a 3)</b>					
5. Contingenze (massimo 5% di altri costi diretti - 4 -)					
<b>6. Totale costi diretti (4 + 5)</b>					
7. Costi amministrativi (massimo 7% dei costi diretti -6-)					
<b>8. Totale costi (6 + 7)</b>					

**Allegato 14: esempio di griglia di budget per progetti finanziati da EuropeAid**

Spese finanziarie	Per tutti gli anni del progetto				Anno 1*			
	Unità	# di unità	Costi unitari (in EUR)	Costi (in EUR)	Unità	Nr. di unità	Costi unitari (in EUR)	Costi (in EUR)
<b>1. Risorse umane</b>								
1.1 Salari (lordo, staff locale)								
1.1.1 Tecnico	Per mese			0	Per mese			0
1.1.2 Personale amministrativo/di supporto	Per mese			0	Per mese			0
1.2 Salari (lordo, espatriati/staff internazionale)	Per mese			0	Per mese			0
1.3 Per giorno per missioni/viaggi								
1.3.1 In altri Paesi (staff di progetto)	Per mese			0	Per giorno			0
1.3.2 Al site (staff di progetto)	Per mese			0	Per giorno			0
1.3.3 Partecipanti a seminari/conferenze	Per mese			0	Per giorno			0
<b>Subtotale risorse umane</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>2. Viaggi</b>								
2.1 Internazionali	Per viaggio			0	Per viaggio			0
2.2 Locali	Per mese			0	Per mese			0
<b>Sub-totale viaggi</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>3. Attrezzature, materiali, forniture***</b>								
3.1 Acquisto di macchine e strumenti				0				0
3.2 Acquisto o noleggio di veicoli	Per veicolo			0	Per veicolo			0
3.3 Mobilio, attrezzature informatiche				0				0
3.4 Ricambi/attrezzature per macchine, strumenti				0				0
3.5 Altre forniture (ad esempio medicine)				0				0
<b>Subtotale attrezzature, materiali, forniture</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>4. Ufficio locale/costi di progetto</b>								
4.1 Costi dei veicoli	Per mese			0	Per mese			0
4.2 Affitto dell'ufficio	Per mese			0	Per mese			0
4.3 Mobilio da ufficio	Per mese			0	Per mese			0
4.4 Altri servizi (telefono/fax, elettricità/riscaldamento, manutenzione)	Per mese			0	Per mese			0
<b>Subtotale ufficio locale/costi di progetto</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>5. Investimenti</b>								
5.1 Acquisto di terreni				0				0

5.2 Costruzioni				0				0
5.3 Fondi di credito				0				0
5.4 Altri investimenti				0				0
<b>Subtotale investimenti</b>				<b>0</b>				<b>0</b>

Spese finanziarie	Per tutti gli anni del progetto				Anno 1*			
	Unità	# di unità	Costi unitari (in EUR)	Costi (in EUR)	Unità	Nr. di unità	Costi unitari (in EUR)	Costi (in EUR)
<b>6. Altri costi, servizi</b>								
6.1 Valutazione costi **				0				0
6.2 Costi di revisione *****				0				0
6.3 Servizi finanziari (costi per garanzia bancaria, ecc.)				0				0
6.4 Pubblicazioni **				0				0
6.5 Studi, ricerche **				0				0
6.6 Traduzioni, interpreti **				0				0
6.7 Costi per conferenze/seminari **				0				0
<b>Subtotale altri costi, servizi</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>7. Altre spese</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>Subtotale altre spese</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
<b>8. Subtotale costi di progetto direttamente applicabili (1.-7)</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
9. Contingenze* (massimo 5% di 8, sub-totale costi di progetto direttamente applicabili)								0
<b>10. Totale costi di progetto direttamente applicabili (8.+ 9.)</b>				<b>0</b>				<b>0</b>
11. Costi amministrativi – massimo 7% di 10, totale costi di progetto direttamente applicabili								
<b>12. Totale costi (10. +11.)</b>				<b>0</b>				<b>0</b>

\* I fondi di contingenza possono essere usati se la Commissione li ha autorizzati. Le contingenze non sono ammesse nei calcoli per il primo anno. I costi amministrativi per il primo anno devono essere calcolati in base al totale della riga 8.

\*\* Indicare gli elementi dati in *outsourcing*

\*\*\* Costi per noli ed acquisizioni

\*\*\* Fornire informazioni dettagliate in ciascuna categoria e coprire tutti gli elementi di ogni riga del budget. Deve essere specificato il numero di unità di ciascun elemento. Per garantire la trasparenza del budget, aggiungere le necessarie sotto-categorie (ad esempio 3.2.1 un'auto 4x4, 3.2.2 un camion da 6 ton, 3.2.3 cinque motocicli). I costi per staff locale devono essere raggruppati per funzione; i costi per espatriati devono essere specificati per singolo soggetto.

\*\*\*\*\* I costi di revisione generale sostenuti dai richiedenti non possono essere inclusi.

**Nota: il budget deve includere tutte le spese finanziarie, non solo i costi da coprire tramite contributi della comunità**

**Allegato 15: monitoraggio e valutazione**

