

---

## CAPITOLO 3

# LA PREPARAZIONE DEI PROGETTI





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

### 3.1 Introduzione

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

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

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

FIGURA 8

#### L'Approccio del Quadro Logico



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



## 3.2 La Fase di Analisi

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

### 3.2.1 Analisi delle Problematiche

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

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

#### Analisi degli Attori coinvolti

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

#### Analisi dei Rapporti di Genere

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

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

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

### Il Laboratorio di Programmazione

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

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

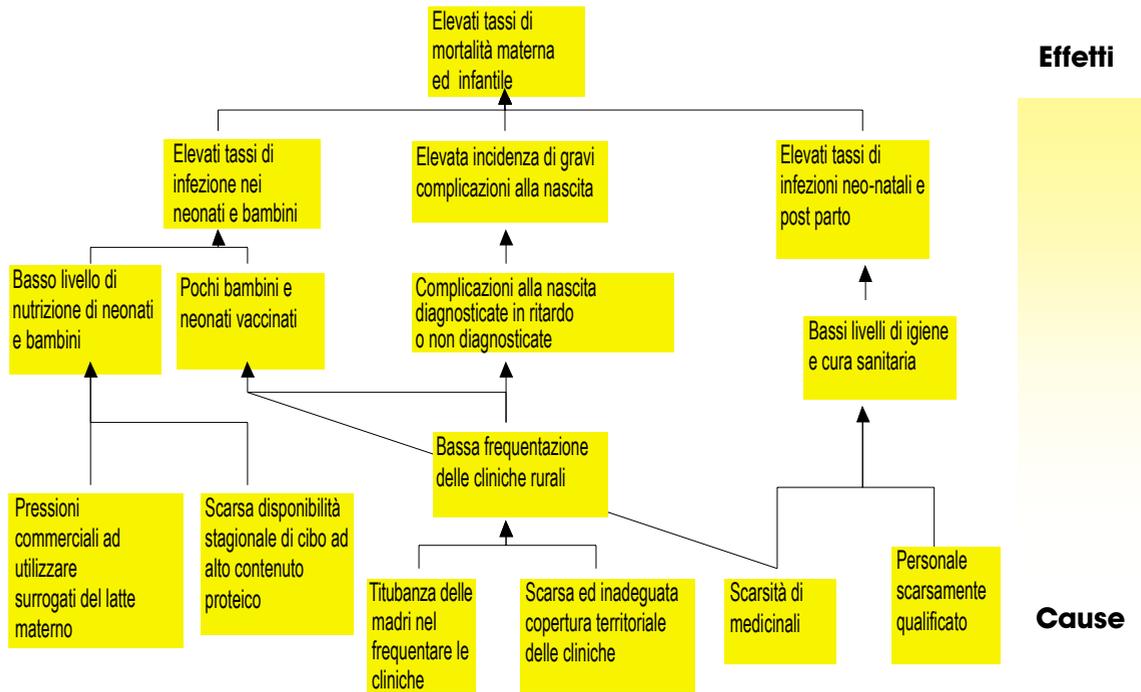
- causa del primo, nel qual caso è posto graficamente ad un livello inferiore;
- effetto del primo, nel qual caso è posto graficamente ad un livello superiore;
- né causa né effetto, nel qual caso si pone sullo stesso piano.

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

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



**FIGURA 9**  
**Un Albero dei Problemi**



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

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

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

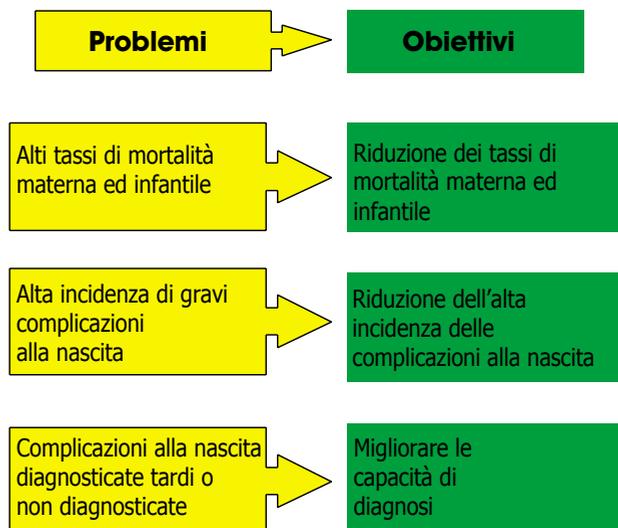
### 3.2.2 Analisi degli Obiettivi

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



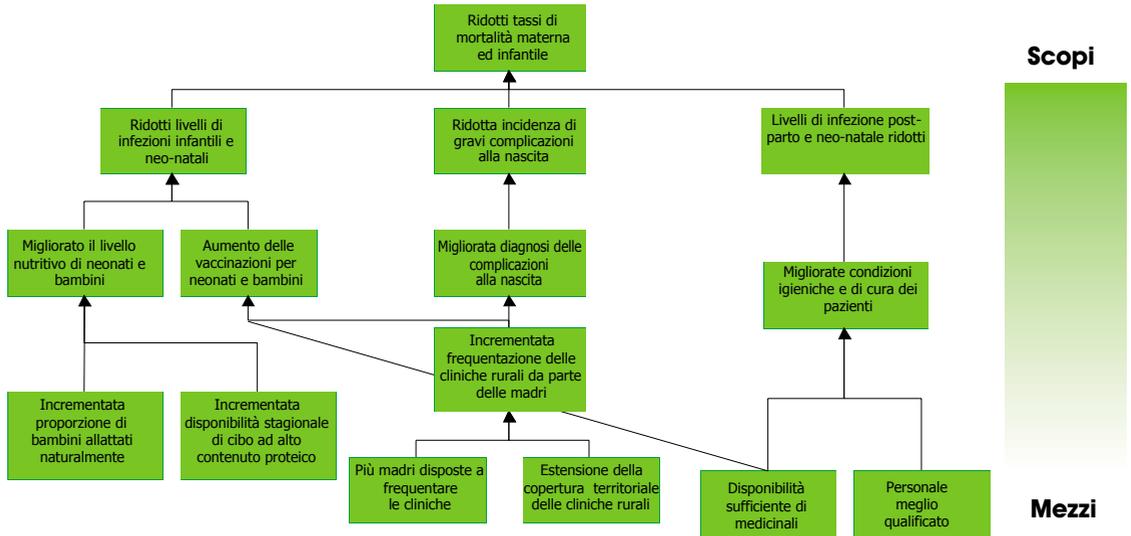
FIGURA 10

#### Trasformare i Problemi in Obiettivi



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

**FIGURA 11**  
**Un Albero degli Obiettivi**

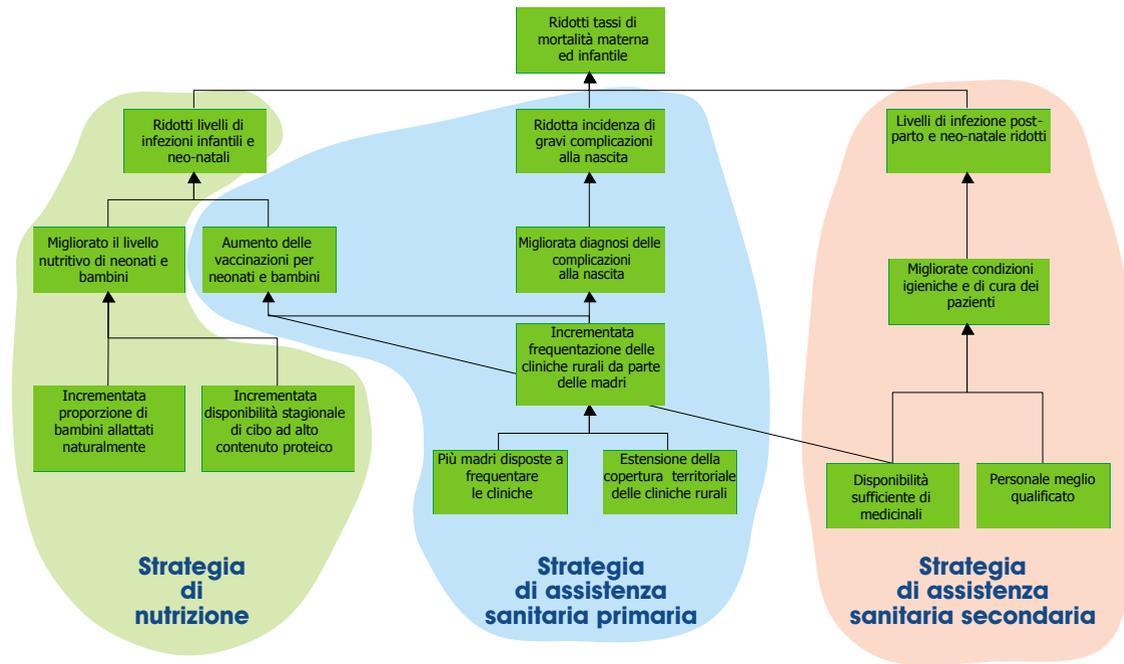


### 3.2.3 Analisi della Strategia d’Intervento

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

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

FIGURA 12

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

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

**3.3.1 La Matrice del Quadro Logico**

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

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



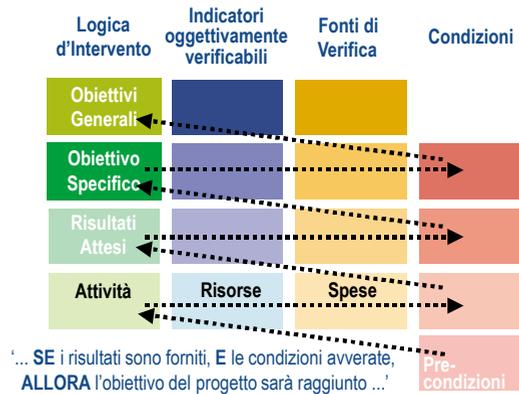
Il QL è un utile strumento di progettazione e gestione, ma il suo uso di per sé non garantisce il successo di un progetto. Il metodo del QL ha bisogno di tempi lunghi, richiede notevole preparazione e formazione nei concetti, nella logica e nell'approccio. Ai coordinatori è richiesto di riassumere idee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

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

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

FIGURA 13

## La Matrice del Quadro Logico



## 3.3.2 Obiettivi: i diversi livelli

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

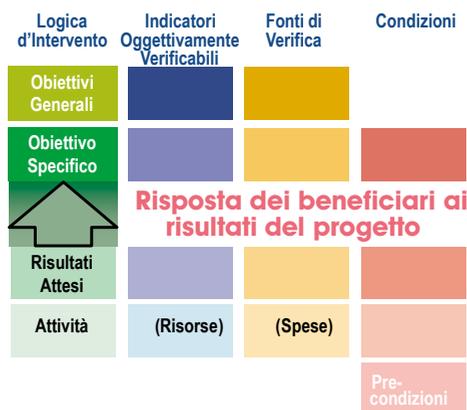
- Gli *Obiettivi Generali* (OG) del programma sono quelli che descrivono l'importanza per la società in generale dei benefici di lunga durata per i gruppi beneficiari e benefici più generali per altri gruppi. Gli Obiettivi Generali connettono il programma alle politiche regionali/settoriali dell'UE e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

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

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

FIGURA 14

**Il Rapporto tra Risultati Attesi e Obiettivo Specifico**

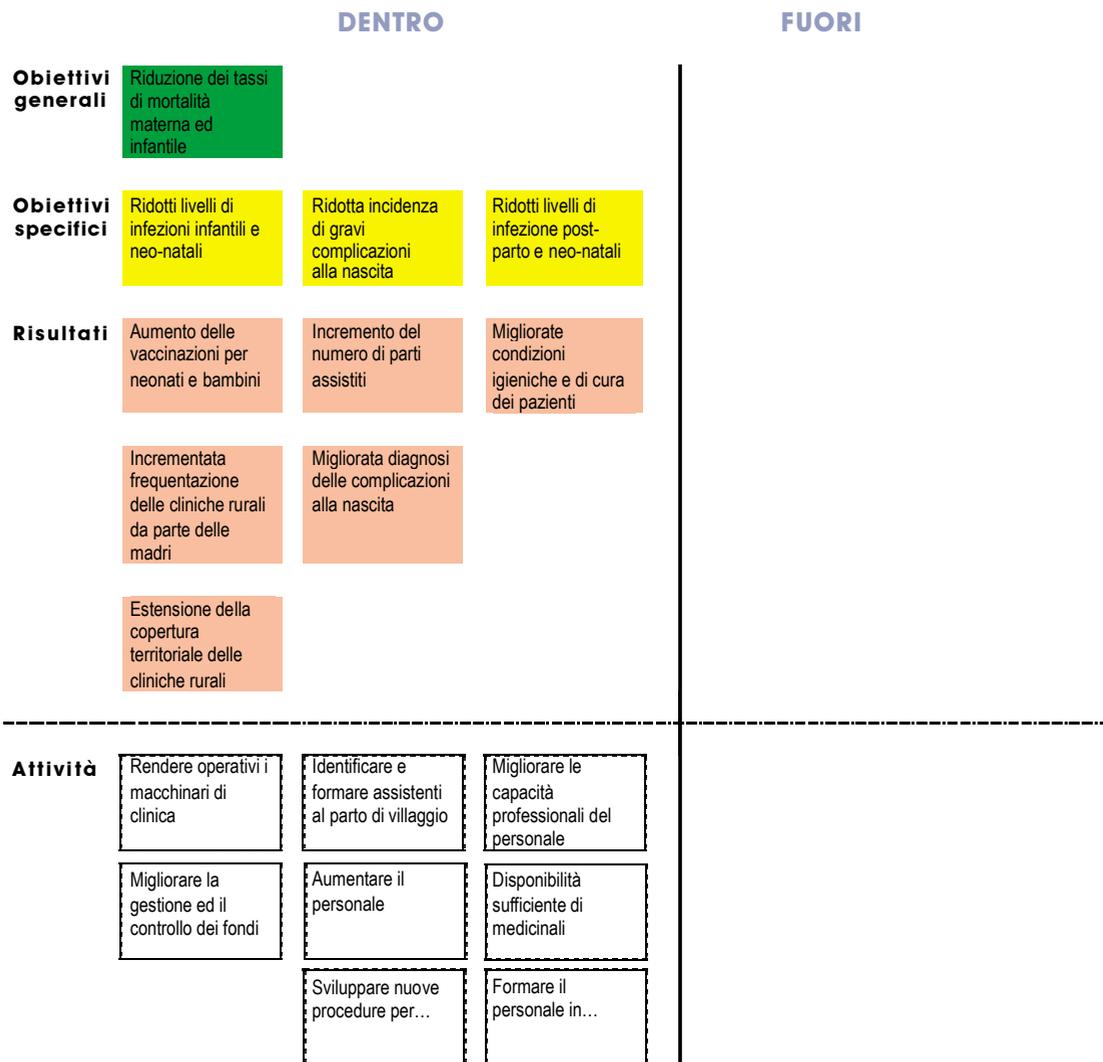


Un elemento della logica della GCP che spesso crea difficoltà ai coordinatori, è che deve essere stabilito un solo Obiettivo Specifico. Sviluppare un progetto intorno a più di un Obiettivo Specifico significherebbe ideare un progetto eccessivamente complesso con conseguenti problemi di gestione. Obiettivi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

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

FIGURA 15

**Obiettivi traslati nel Quadro Logico<sup>3</sup>**



**3.3.3 Condizioni**

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

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

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



**FIGURA 16**  
**Individuare le Condizioni**

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

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

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

FIGURA 17

## Il Ruolo delle Condizioni

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

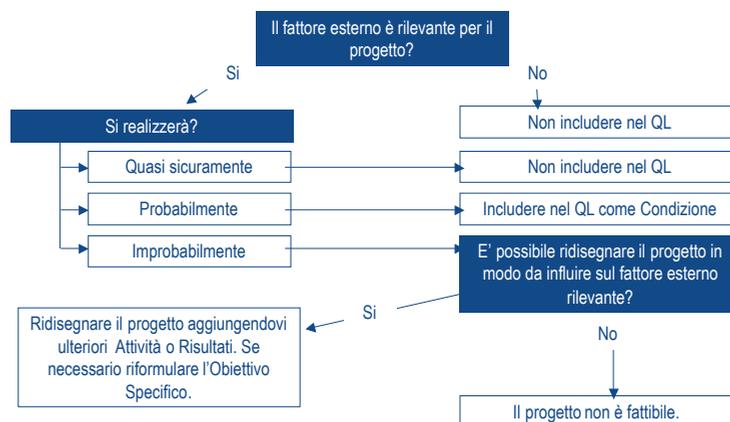


47

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

FIGURA 18

## Il Percorso 'Verifica Fattori Esterni'



### 3.3.4 Fattori di Sostenibilità

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



- *Sostegno alle Politiche*, ovvero la durata del sostegno da parte del governo con cui si collabora per la continuazione dei servizi forniti dal progetto dopo la fine del supporto dei donatori.
- *Tecnologie Appropriate*, ovvero la sicurezza che si possa continuare ad utilizzare le nuove tecniche e tecnologie introdotte nel corso del progetto, che esista la disponibilità di pezzi di ricambio, che ci siano sufficienti regolamenti di sicurezza, che le tecnologie siano appropriate alle capacità locali di operazione e mantenimento, ecc.
- *Capacità Istituzionale e Imprenditoriale*, ovvero se esista la capacità e la volontà da parte delle agenzie che realizzano il progetto di continuare a fornire i servizi al di là della presenza e l'intervento dei donatori.
- *Fattibilità Economica e Finanziaria*, ovvero se i benefici aggiunti del progetto superino i costi e se il progetto rappresenti un investimento fruttuoso a lungo termine<sup>4</sup>.
- *Questioni Socioculturali e di Genere* che hanno influenza sulla motivazione e sulla partecipazione, ovvero il grado in cui siano stati considerati i bisogni dei gruppi destinatari e l'effetto che hanno la giusta motivazione e partecipazione sulla distribuzione di benefici a lungo termine<sup>5</sup>.
- *Impatto Ecologico*, ovvero il grado in cui il progetto protegge o danneggia l'ambiente naturale e di conseguenza supporta o ostacola il raggiungimento dei benefici di lungo periodo.<sup>6</sup>

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

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

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

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

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

### 3.3.5 Indicatori Oggettivamente Verificabili (IOV)

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



FIGURA 19

#### Assicurare la Specificità degli IOV

**Obiettivo Specifico:** Migliorare le condizioni di salute

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

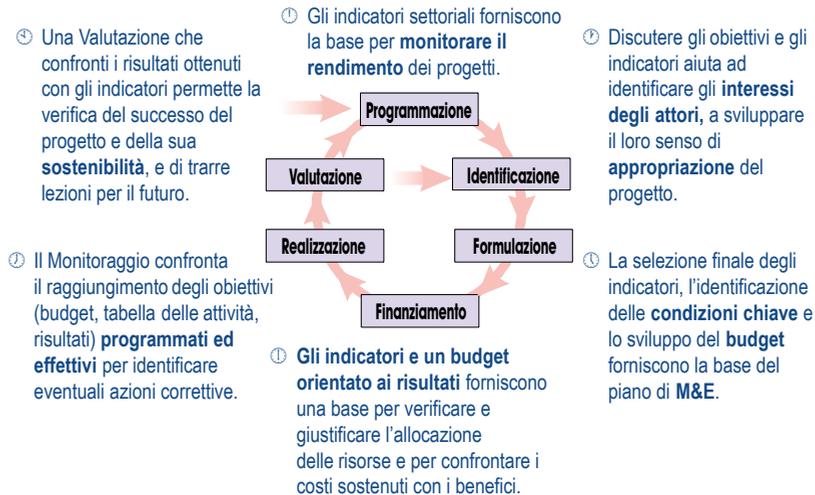
Con la definizione di 'oggettivamente verificabile' si intende che individui diversi che usano uno stesso indicatore dovrebbero ottenere la stessa misurazione. Questo carattere appare più chiaramente nella misurazione di dati quantitativi che non nella misurazione di mutamenti qualitativi. È spesso utile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

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



FIGURA 20

**Indicatori e Aiuti allo Sviluppo**



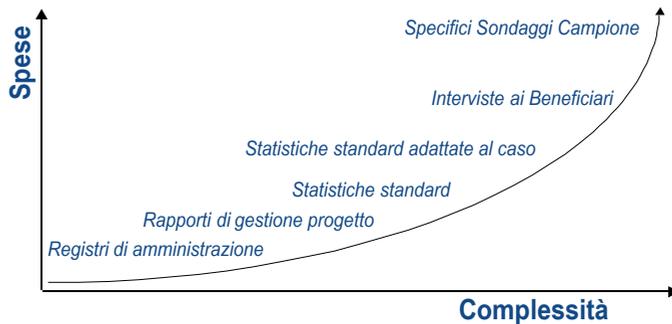
**3.3.6 Fonti di Verifica (FdV)**

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

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

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

FIGURA 21

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

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

**3.3.8 Un esempio di Quadro Logico**

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

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

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

FIGURA 22

## Un Esempio di Quadro Logico Completato



52

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

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



### 3.4 Revisione di fine capitolo



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

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

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