



***La progettazione integrata con il metodo GOPP
Goal Oriented Project Planning***

di Federico Bussi

1. Il metodo GOPP: breve storia

Come fare in modo che i programmi e i progetti possano veramente risolvere i problemi dei beneficiari, cambiando in senso positivo la loro vita o alcune condizioni di questa? Come fare dei progetti di qualità?

La risposta è: garantendo che i progetti siano costantemente seguiti, "controllati", in tutte le fasi del loro ciclo, dagli attori-chiave e soprattutto dai beneficiari finali, i cui problemi in definitiva si è inteso risolvere dando luogo al programma e al progetto. E' questo il concetto di proprietà o appropriazione (ownership) dei progetti da parte dei beneficiari, su cui esiste un dibattito molto interessante a livello internazionale.

Come fare per garantire questo? L'approccio del PCM suggerisce che gli attori-chiave e i beneficiari di un progetto effettivo, in concomitanza con le principali fasi del ciclo del progetto, incontri di analisi e progettazione di gruppo, assicurando una dimensione di progettazione e gestione partecipativa ai loro interventi. Questi workshop sono condotti con il metodo GOPP (Goal Oriented Project Planning) da facilitatori professionisti ma neutrali rispetto agli interessi degli attori-chiave e non esperti dei contenuti tecnici del progetto.

Il metodo GOPP, così come gli altri approcci o strumenti ispirati al Quadro Logico, nasce a partire dagli anni '60 da un insieme di tecniche e di strumenti elaborati nel quadro delle attività di progettazione di enti e agenzie dedite alla cooperazione allo sviluppo: l'Agenzia statunitense di cooperazione USAID, alcune agenzie delle Nazioni Unite (UNIDO, FAO), la GTZ tedesca. In ambito anglo-americano, dove è più forte l'influenza della consulenza aziendale privata, l'accento è posto soprattutto sul Quadro Logico come strumento di impostazione progettuale. L'agenzia tedesca di cooperazione allo sviluppo GTZ, invece, ha sviluppato il metodo GOPP (in tedesco ZOPP Zielorientierte Projektplanung) in modo più organico, articolandolo in una procedura strutturata e prevedendo la figura di un moderatore che, facendo uso di tecniche particolari di comunicazione interpersonale e di visualizzazione, assiste gli stakeholders a identificare la proposta progettuale.

L'Unione Europea ha cominciato ad acquisire e a utilizzare questo insieme di strumenti, in diverso modo e con intensità variabile a seconda delle Direzioni Generali, a partire dal 1993. Esso è alla base della gestione di alcuni programmi (es. LIFE) o di alcuni filoni di finanziamento (es. MEDA, Europe Aid). In molti altri casi il metodo GOPP è stato utilizzato da singoli partenariati, spesso su invito della Commissione stessa, nell'ambito di programmi di vario genere, da quelli sull'innovazione scientifica e tecnologica (es. Sprint, Innovex) a quelli sullo sviluppo locale (es. Recite II, RIS, RITTS, Innovex)

Per citare un altro esempio, il modello con cui sono impostati e saranno valutati gli interventi dei Fondi strutturali 2000-2006 è basato sul Quadro Logico. Per ultimo, il Foromez ha ristrutturato il formato di progettazione interna secondo il Quadro Logico.

Durante il ciclo di vita di un progetto, esistono i seguenti momenti-chiave nei quali è consigliabile organizzare un workshop GOPP:

- la fase di identificazione (identification workshop),
- all'inizio della fase di studio di fattibilità o progettazione esecutiva (formulation workshop),
- a metà percorso (review workshop),

- al termine del progetto (evaluation workshop).

E' tuttavia nella fase di identificazione che la metodologia GOPP si è maggiormente sviluppata, assumendo le caratteristiche di una metodologia di progettazione (o meglio di prima identificazione progettuale) strutturata e dettagliata. Essa è nata per essere usata nella progettazione di gruppo, con l'aiuto di un facilitatore professionista ed "esterno" al gruppo di progettazione, ed è in questa versione che essa dispiega tutte le sue potenzialità e i suoi vantaggi. Tuttavia, alcune parti di questa possono diventare di ausilio anche a quei professionisti che predispongono progetti "a tavolino", senza il coinvolgimento diretto degli attori-chiave. E' anche per questa ragione che nelle pagine seguenti illustreremo l'intera metodologia di identificazione partecipativa di un progetto secondo il metodo GOPP.

2. La metodologia di progettazione GOPP

Nonostante si parli e si discuta con intensità e in diversi contesti sulla "progettualità" (cos'è un buon progetto, come fare un buon progetto ecc.), il GOPP e il Quadro Logico sono sinora gli unici strumenti strutturati esistenti per la progettazione di interventi integrati (in settori più specifici, come per esempio nella progettazione formativa o in architettura, esistono metodologie ugualmente strutturate).

Certamente il valore aggiunto e la qualità di una progettazione di gruppo e "multiactor" sarà certamente maggiore di quella compiuta da una singola persona a tavolino, tuttavia l'adozione da parte di singoli professionisti di strumenti strutturati e dal significato condiviso può favorire una maggiore trasparenza e comunicazione nella famiglia di "chi fa progetti".

L'obiettivo finale della metodologia GOPP di identificazione di un progetto è definire uno schema progettuale strutturato e completo. Questo schema si presenta nella forma di una matrice nota come Quadro Logico. Nel Quadro Logico sono riportati tutti gli elementi fondamentali dell'idea progettuale (obiettivi generali, obiettivo specifico, risultati, attività), gli indicatori e anche le condizioni esterne che concorrono a raggiungere gli obiettivi del progetto.

Per giungere a definire il Quadro Logico di un progetto, la metodologia GOPP prevede due fasi ben distinte, a loro volta articolate in sottofasi (v. Fig. 3).

Fig. 3 Fasi e sottofasi della metodologia di progettazione GOPP(Goal Oriented Project Planning)



La fase di analisi è composta dalle seguenti sottofasi:

- ◆ definizione/verifica dell'entità
- ◆ analisi degli attori-chiave
- ◆ analisi dei problemi
- ◆ analisi degli obiettivi
- ◆ identificazione ambiti d'intervento (*clustering*)

La fase di progettazione è composta da queste altre sottofasi:

- ◆ scelta degli ambiti d'intervento (*scoping*)
- ◆ definizione della logica di intervento
- ◆ analisi del rischio
- ◆ definizione degli indicatori
- ◆ programmazione temporale delle attività

L'illustrazione della metodologia di progettazione GOPP (identificazione di un progetto) sarà condotta facendo ricorso a un esempio riguardante le donne e il mercato del lavoro in Basilicata, descritto nel seguente quadro:

Il nostro esempio: Donne e lavoro in Basilicata

In Basilicata si è accentuato il fenomeno dell'esclusione delle donne dal mondo del lavoro. Questo fa sì che i redditi familiari siano ancora troppo bassi, in aree caratterizzate da sottosviluppo e depressione.

Molte donne lucane, seppur in possesso di titoli di studio mediamente elevati, vivono in zone montane dove non hanno accesso alle informazioni riguardanti le possibilità di occupazione. Mancano strutture di orientamento e assistenza in favore delle categorie socialmente svantaggiate.

Le donne lucane non sono in possesso di capacità e competenze professionali necessarie a inserirsi immediatamente nel mondo del lavoro. I Centri di formazione professionale impartiscono una preparazione obsoleta e dispongono di attrezzature che non si usano più nelle industrie della zona.

Le donne lucane incontrano molte difficoltà nel creare proprie imprese. Loro sostengono che le condizioni di accesso al credito erano troppo gravose, così come le parcelle dei consulenti per l'avvio di una attività autonoma.

Molte donne non possono raggiungere un eventuale posto di lavoro fuori dal comune di residenza, anche perché non saprebbero dove lasciare i propri figli. Il servizio di trasporto pubblico non copre adeguatamente l'insieme dei paesi montani.

Inoltre, le imprese della zona offrono pochi posti di lavoro. Il costo dell'assunzione di un lavoratore neoassunto è oggi troppo alto perché imprese con margini ridottissimi di profitto se lo possano permettere.

2.1 La fase di analisi

Definizione/verifica dell'entità

L'entità, nella metodologia GOPP, non è altro che il tema, l'argomento su cui avviene l'esercizio di progettazione. Nel nostro esempio l'entità può essere definita come "Donne e mercato del lavoro in Basilicata".

Spesso l'entità è data, nel senso che è un elemento intoccabile da cui parte, per volontà di un cliente o di un ente finanziatore, il lavoro di progettazione. Altre volte invece, quando la progettazione è ancora lontana, tocca al facilitatore o al progettista definirla. Definire l'entità per una progettazione GOPP non è operazione semplice.

Essa non dovrà essere né troppo ampia, né troppo ristretta. Prendendo spunto dal nostro caso su "Donne mercato del lavoro in Basilicata", un esempio di entità troppo ampia è "Sviluppo socio-economico in Basilicata" o addirittura "Sviluppo socio-economico del Mezzogiorno". Il rischio di scegliere una entità troppo ampia è che su questa sarebbero coinvolti troppi stakeholders, così da rendere troppo complesso il lavoro di progettazione e di gestione dell'intervento, e che l'analisi della situazione e la conseguente progettazione rimarrebbero a un livello troppo generale, mentre in realtà la situazione di partenza tocca temi più specifici. Inoltre, una entità troppo ampia comporta la necessità di dotare l'intervento progettuale di risorse molto maggiori.

Un esempio di entità troppo ristretta invece può essere, nel nostro caso, "Strumenti per favorire la microimprenditorialità femminile in Basilicata". E' troppo ristretta perché limita già da adesso la portata dell'intervento progettuale a un solo ambito di intervento (la microimprenditorialità). Gli inconvenienti che derivano dalla scelta di una entità ristretta riguardano soprattutto il fatto che alcuni attori si sentirebbero tagliati fuori in partenza dal progetto (pensiamo in questo caso al mondo della scuola e della formazione, agli enti locali ecc.).

Ricordiamoci che l'entità delimita la situazione di partenza prima che l'esercizio di progettazione abbia luogo. E' quindi importante che essa non contenga ipotesi già troppo operative sui contenuti del progetto.

L'entità è importante anche perché costituirà di fatto il titolo o meglio il tema su cui avverrà il lavoro di contatto, negoziazione e progettazione tra gli attori, quindi è bene che tutti gli attori si riconoscano "in partenza" nell'entità.

Analisi degli attori-chiave

Questa analisi porta a definire qual è il tipo di contributo che ciascuno degli attori-chiave o stakeholders apporta all'entità (alla situazione di partenza, quindi, o al suo miglioramento) e qual è l'interesse o il "tornaconto" che ricava da un miglioramento di questa entità. L'analisi degli attori prende anche il nome di analisi funzionale (*functional analysis*). Essa assume maggiore rilevanza se condotta dal gruppo stesso degli attori, tuttavia può essere utile anche come schema di ragionamento in generale per un professional che sia chiamato a impostare un progetto su una determinata realtà.

Sempre seguendo il nostro esempio, la “matrice degli attori” può essere la seguente:

	Contributo	Interesse - aspettativa
Associazioni di donne	Conoscenza dei problemi	Aumento occupazione femminile
Imprese	Disponibilità ad assumere Conoscenza standard lavorativi	Manodopera più qualificata
Comuni dell'area	Risorse economiche Competenz e legislative	Consenso
Centri di formazione professional e	Capacità didattiche Strutture (aule, laboratori ecc.)	Acquisizione nuove commesse
Società di sviluppo imprendi- torialità	Know-how tecnico Fondi	Espansione dell'attività Visibilità pubblica

Nel nostro esempio possono esistere anche altri attori:

- Il Comitato pari opportunità
- le società di orientamento e formazione,
- l'Assessorato Reg.le Formazione Prof.le e Lavoro,
- le associazioni di categoria (artigiani, industriali, commercianti),
- gli Enti locali intermedi (provincia, Regione).

Generalmente il numero di attori-chiave in una determinata situazione è più elevato di quanto non appaia a una prima osservazione superficiale. Una ragione in più per adottare una metodologia di programmazione partecipativa strutturata.

Analisi dei problemi

Il primo vero passo della progettazione consiste in una identificazione dei problemi che esistono in una determinata situazione o, per meglio dire, relativamente all'entità prescelta. E' importante chiarire i due termini-chiave che si usano in questa fase di analisi (problema e obiettivo):

- un problema è una situazione attuale negativa,
- un obiettivo è una situazione positiva futura.

Può accadere, specialmente quando la progettazione è effettuata "a tavolino" da un esperto o da un progettista, che i problemi siano formulati:

- in forma positiva (es., "il problema è trovare forme efficaci di ...", o "il problema è il coordinamento"),
- di "mancanza" di una certa soluzione (es. "mancanza di strutture di supporto per.."); è questo l'errore più tipico che una progettazione effettuata da un esperto può comportare; l'esperto è portato, in modo naturale, a "vedere" subito la soluzione o l'azione di cui è convinto portatore piuttosto che le cose negative che accadono oggi in una determinata situazione o territorio; "mancanza di ..", carenza di ..." o assenza di ..." sono dunque "soluzioni assenti" e possono a volte costituire un freno a una analisi più oggettiva dei problemi della realtà e influire non positivamente sulla qualità della progettazione,
 - in maniera generica o astratta,
 - in termini di giudizi personali (es. "Inefficienza della Pubblica Amministrazione").

E' quindi importante che i problemi siano formulati a partire dalla realtà, non sulla base di idee, teorie o prefigurando soluzioni, seppure auspicabili. Quanto più l'identificazione dei problemi è basata sugli aspetti concreti e tangibili della realtà, tanto più il lavoro di progettazione sarà di qualità.

Le caratteristiche che devono avere i problemi identificati in questa fase sono le seguenti:

- reali, basati cioè su fatti concreti e non su idee o opinioni,
- oggettivi, basati su fatti certi e, se possibile, dimostrabili,
- espressi in termini negativi, che rappresentino quindi delle condizioni negative attuali e non delle soluzioni,
- chiari, comprensibili quindi da tutti,
- specifici, riferiti cioè a aspetti o elementi precisi (persone, luoghi, tempi, quantità, ecc.).

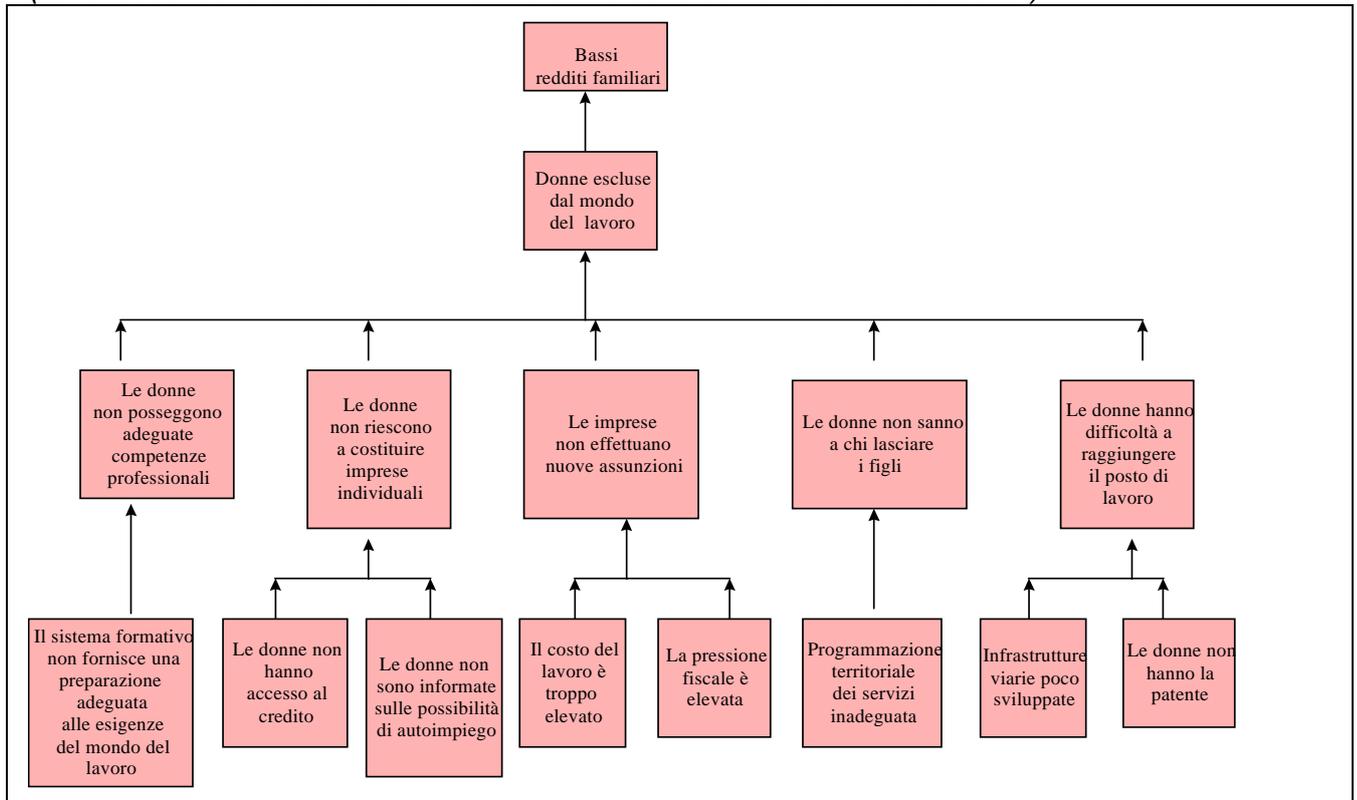
Il metodo GOPP privilegia l'identificazione dei problemi a quella dei bisogni, tipica della cultura formativa e progettuale tradizionale, giacché il problema fotografa una situazione negativa attuale e oggettiva mentre il bisogno, come si vedrà, esprime un desiderio soggettivo e sottintende già una soluzione. Una corretta individuazione dei problemi e una loro giusta gerarchizzazione in termini di causa-effetto costituisce un elemento fondamentale dell'attività di progettazione.

Una volta identificati i problemi, questi si collocano in un diagramma ad albero costruito secondo delle relazioni di causa-effetto dal basso verso l'alto (albero dei problemi, v. Fig. 4).

Fig. Esempio di albero dei problemi

4

(sulla base della situazione "Donne e mercato del lavoro in Basilicata")



L'albero dei problemi è la raffigurazione sintetica della realtà attuale con tutti i suoi aspetti negativi.

Analisi degli obiettivi

Questa fase consiste nel trasformare in positivo l'immagine della realtà attuale (negativa) ottenuta con l'albero dei problemi.

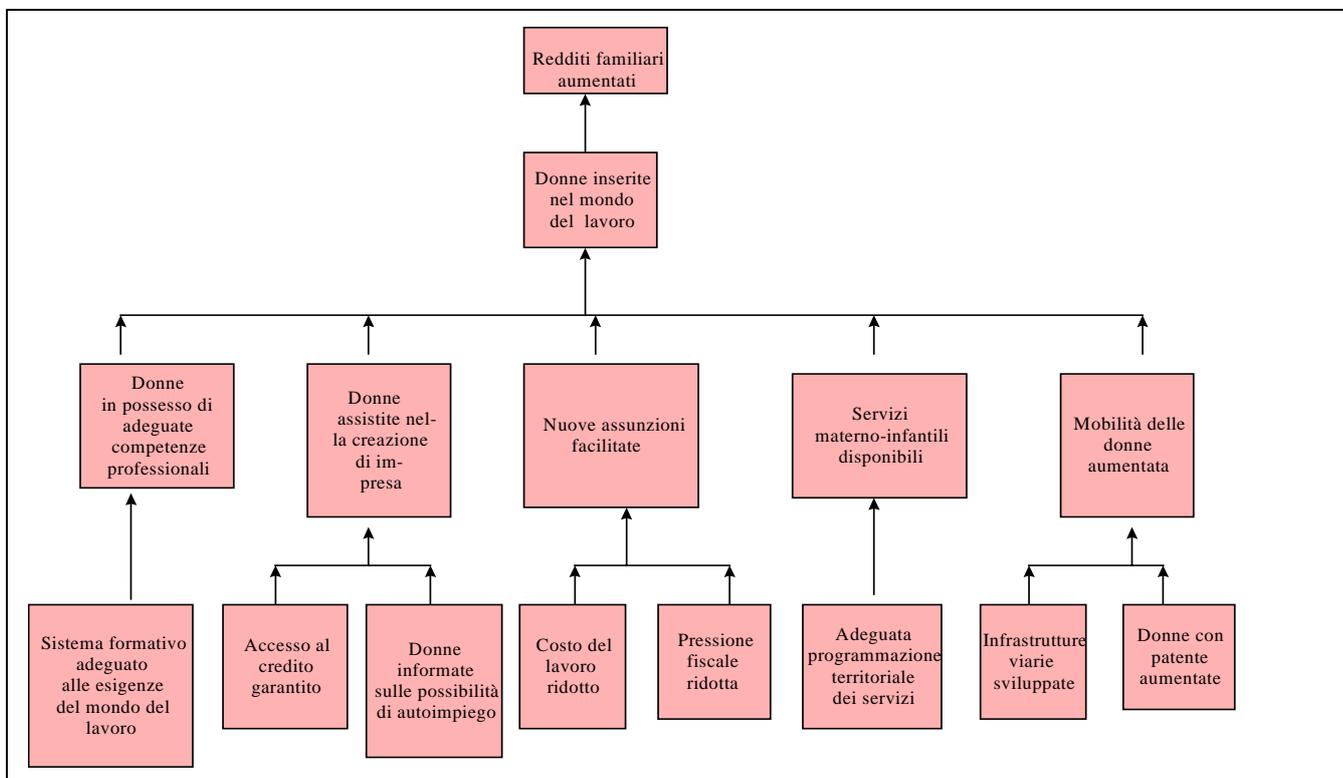
Tecnicamente è molto semplice: basta trasformare ogni condizione attuale negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo). Così facendo si ottiene l'albero degli obiettivi (v. Fig. 5).

L'operazione è semplice ma può essere fatta in modo impreciso, se non si ha familiarità con il meccanismo. È frequente che le persone, anziché riformulare la condizione negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo), la riformulino come soluzione del problema stesso (attività). Esempio: se il problema è "Impiegati comunali non a conoscenza della normativa X", una riformulazione inesatta sarebbe "Corsi di aggiornamento per gli impiegati comunali sulla normativa X" anziché, come corretto, "Impiegati comunali informati sulla normativa X".

È anche consigliabile esprimere gli obiettivi usando il participio passato (es. "occupazione giovanile aumentata", "stabilità monetaria raggiunta", "sicurezza stradale garantita"), perché così si esprime una condizione positiva effettivamente raggiunta, mentre usare, come più delle volte accade, un verbo all'infinito (es. "aumentare l'occupazione", "garantire la

sicurezza stradale”) o un sostantivo (“aumento dell’occupazione”, “stabilità monetaria”) indica un azione che è in divenire, che può essere quindi all’inizio o in punto qualsiasi del suo percorso, cosa più simile a una attività che a un obiettivo (inteso come condizione positiva raggiunta).

Fig. 5 Esempio di albero degli obiettivi

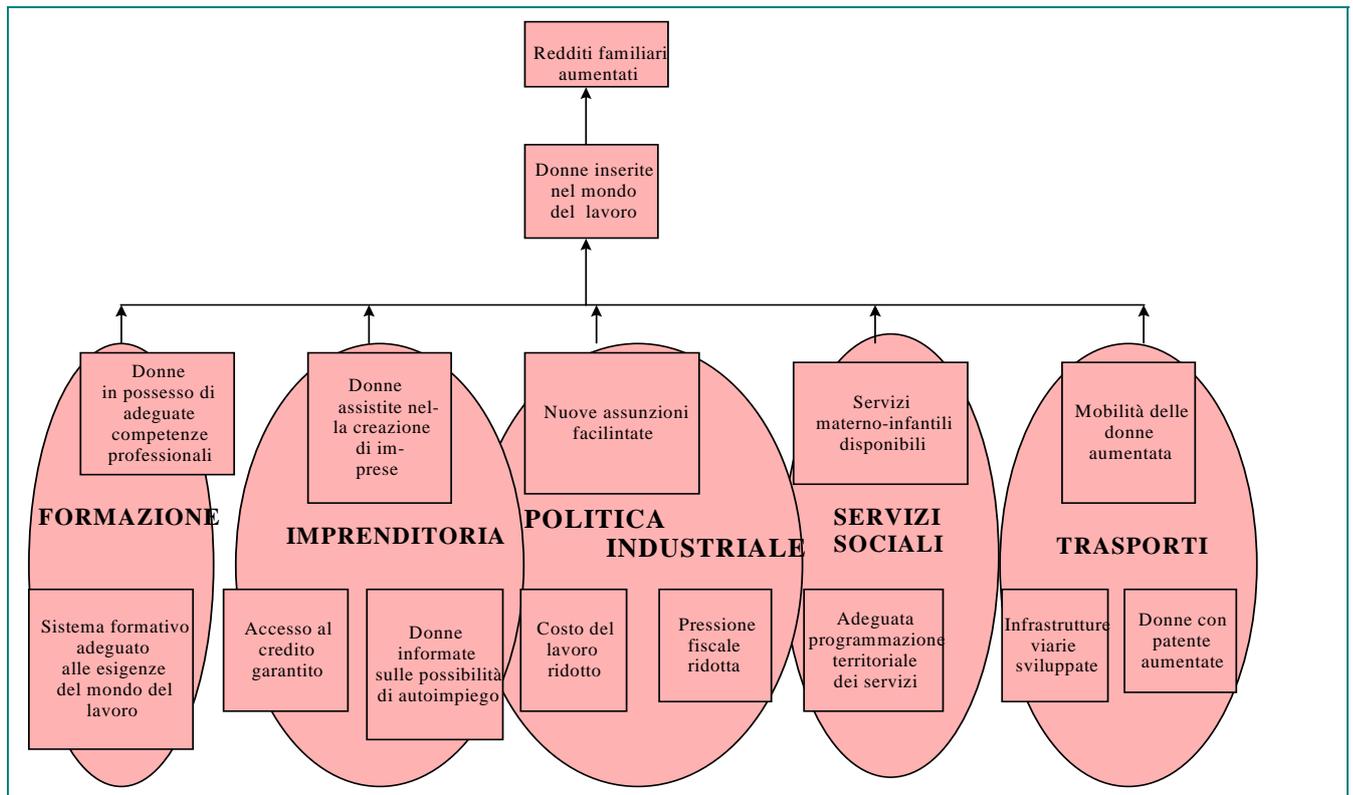


E' importante rilevare che questa semplice trasposizione dei problemi in obiettivi non costituisce l'individuazione degli obiettivi del progetto. Essa semplicemente descrive una raffigurazione positiva della realtà (della situazione) qualora tutti i problemi fossero risolti. Come si vedrà, infatti, il progetto potrà o dovrà scegliere di raggiungere solamente alcuni degli obiettivi così raffigurati.

Identificazione degli ambiti d'intervento

Costruito l'albero degli obiettivi, è opportuno individuare in esso gli ambiti o aree di obiettivi (*cluster*) affini a seconda delle competenze tecnico-professionali e/o istituzionali necessarie per raggiungerli. Nella Fig. 6 sono identificate, sulla base dell'esempio utilizzato, cinque ambiti o aree di intervento: la formazione, l'imprenditorialità, la politica industriale, i servizi sociali, i trasporti.

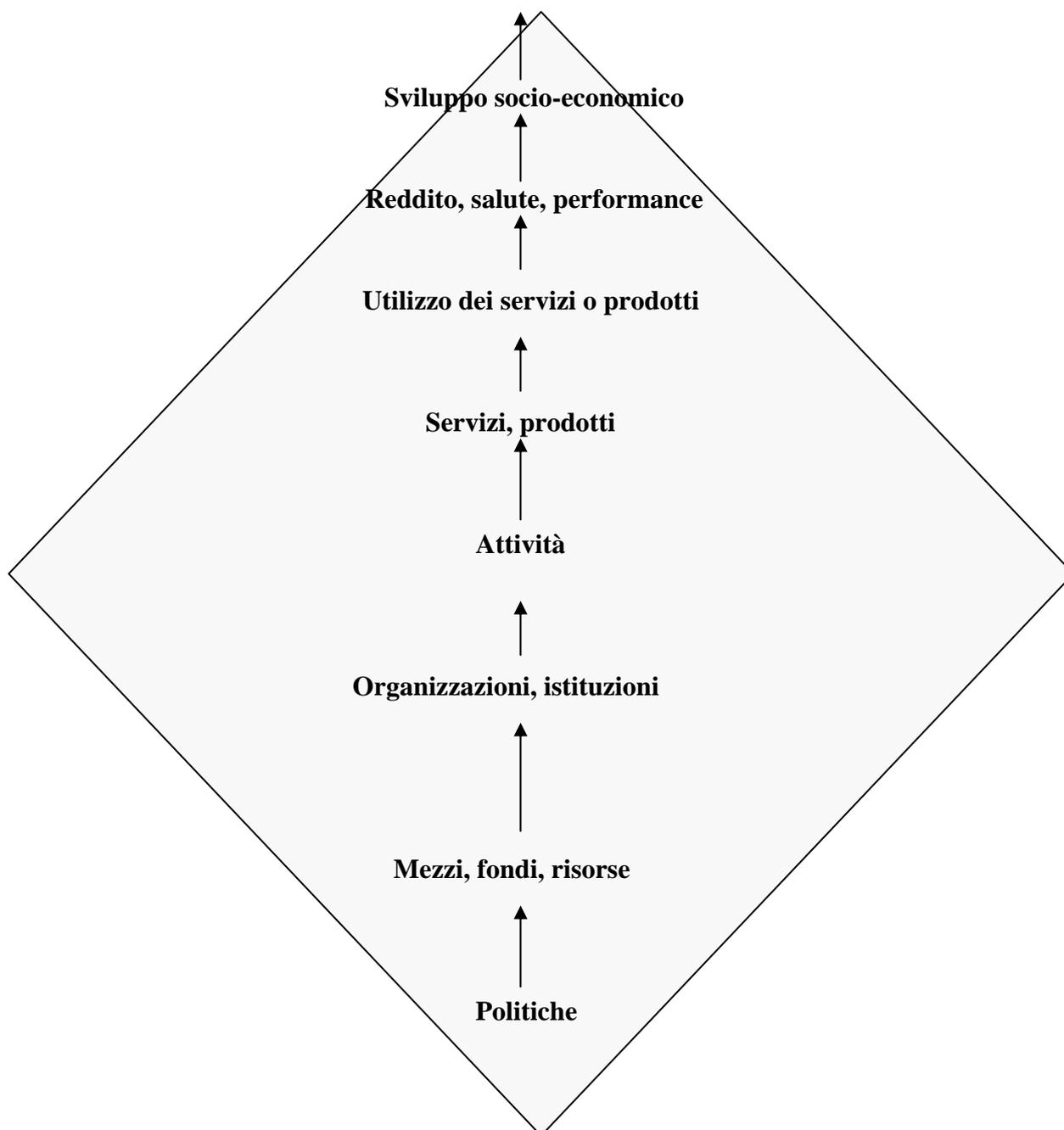
Fig. 6 Identificazione degli ambiti di intervento



Nel nostro esempio l'analisi ha riguardato i problemi e gli obiettivi dei beneficiari finali, tuttavia se dovessimo continuare l'albero "verso il basso" troveremmo dei problemi relativi agli enti o alle organizzazioni responsabili di realizzare azioni in favore dei beneficiari (per esempio, le cause del problema "Il sistema formativo non fornisce una preparazione adeguata.." toccherebbe i diversi aspetti del funzionamento delle istituzioni scolastiche e formative) e se ci spingessimo ancora più "in basso" troveremmo i problemi legati alle politiche e ai rapporti istituzionali tra gli enti.

Il diagramma di causa-effetto (sia esso dei problemi o degli obiettivi) raffigura la concatenazione logica con cui dalle politiche si giunge a incidere sui beneficiari finali dei progetti e delle politiche stesse (v. Fig. 7): leggendo un albero degli obiettivi dal basso verso l'alto, ciò che da origine a un progetto o a una serie di progetti o interventi è una volontà politica (es. un programma o una legge) che mette a disposizione di determinati enti o istituzioni o organizzazioni una serie di mezzi e di risorse (finanziari, o tecnici). Grazie a questi, le organizzazioni realizzano delle attività che offrono servizi ai beneficiari finali del progetto, ovvero a quelle persone i cui problemi hanno in sostanza dato vita all'intervento stesso. Utilizzando i servizi, i beneficiari finali di norma conseguono un beneficio in termini di reddito, di salute, di performance o di benessere in generale. Questo, a sua volta, è capace di generare benefici di medio-lungo periodo nel resto della società, generando quello che si chiama in termini generali "sviluppo socio-economico".

Fig. 7 Modello di albero degli obiettivi



Su questa articolazione “per livelli” si tornerà con maggior dettaglio nelle prossime pagine, laddove si presenterà la matrice del Quadro Logico.

2.2 La fase di progettazione

Mentre nella fase precedente si è condotta una analisi generale della situazione, prescindendo da qualsiasi decisione sull'intervento che si desidera mettere in atto, in questa fase il “progettista” opera scelte inerenti il progetto e vero e proprio.

Scelta degli ambiti d'intervento

Questa sottofase porta a definire quale sarà la vera dimensione o portata del progetto. Infatti è molto poco probabile che il progetto che si sta identificando possa intervenire in tutti gli ambiti di intervento esistenti nell'albero degli obiettivi. Specialmente se l'analisi è stata condotta su di un'entità ampia, è verosimile che non sia possibile, per scarsità di mezzi finanziari o per mancanza di competenze istituzionali o tecniche o altro, intervenire in tutti gli ambiti di intervento dell'albero degli obiettivi.

E' necessario quindi operare una scelta. Normalmente questa scelta è effettuata in maniera negoziata tra gli attori, e i criteri fondamentali in base a cui questi eseguono la scelta sono i seguenti:

- interesse strategico (*mission* aziendale),
- rispondenza al piano di investimenti dell'organizzazione,
- urgenza,
- risorse umane disponibili (competenze tecnico-specialistiche),
- risorse finanziarie,
- fattibilità.

A scopo esemplificativo, si ipotizzi che il gruppo di attori-chiave interessati a realizzare un progetto su “Donne e lavoro in Basilicata” sia costituito da una società di formazione, una società di servizi di supporto alla creazione di impresa e un gruppo di Comuni dell'area interessata. Riprendendo in forma schematica gli ambiti di intervento già identificati:



i promotori potrebbero stabilire che il progetto opererà sui seguenti ambiti di intervento (o aree di obiettivi): formazione, imprenditoria e servizi sociali.

Gli attori decidono dunque di operare in quegli ambiti di intervento che più si confanno alle proprie competenze tecniche e istituzionali. I due ambiti di intervento (politica industriale e trasporti) su cui il progetto non interverrà non sono tuttavia stati esclusi: si vedrà qui appresso, nella progettazione vera e propria, come essi verranno considerati.

La matrice di progettazione del Quadro Logico

A questo punto è opportuno illustrare lo strumento da utilizzare nella fase di progettazione vera e propria: il Quadro Logico (*Logical Framework*).

Come si è già detto, il Quadro Logico è una matrice di progettazione, largamente usata nei programmi promossi dalla Commissione Europea e da altri organismi internazionali, molto utile per definire in maniera chiara i diversi elementi di un intervento progettuale e per visualizzarli in modo efficace, favorendo quindi anche una riflessione comune sul progetto. E' frequente infatti che i diversi soggetti coinvolti nell'esercizio di progettazione diano significati diversi agli stessi termini. Si pensi, per esempio, a come può essere inteso e usato in modo diverso il termine "obiettivo" o "risultato" o "indicatore", senza che nessuno "abbia torto" o "ragione": quel che manca è una convenzione logica e terminologica che stabilisca in modo condiviso il significato di questi termini.

Prima di presentare il Quadro Logico nel suo formato standard completo, è opportuno spiegare qual è il significato della sua parte più significativa, la logica di intervento. La logica di intervento è articolata in quattro livelli, legati tra loro da un rapporto di causa-effetto in senso verticale, dal basso verso l'alto, secondo il quale le attività portano ai risultati, i risultati conducono al raggiungimento dello scopo del progetto e lo scopo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi generali.

Fig. 8 Significato e definizione dei livelli del Quadro Logico

LOGICA DI INTERVENTO	DEFINIZIONE (Che cos'è ?)	SIGNIFICATO (A che domanda risponde ?)
Obiettivi Generali	I benefici sociali ed economici di medio e lungo termine al raggiungimento dei quali il progetto contribuirà	Perché il progetto è importante per la società ?
Scopo del progetto (Obiettivo specifico)	Il beneficio "tangibile" per i beneficiari (il miglioramento di una condizione di vita dei beneficiari o di un aspetto importante di una organizzazione)	Perché i beneficiari ne hanno bisogno ?
Risultati	I servizi che i beneficiari riceveranno dal progetto	Cosa i beneficiari saranno in grado di fare, di sapere o di saper fare grazie alle attività del progetto
Attività	Ciò che sarà fatto durante il progetto per garantire la fornitura dei servizi	Cosa sarà fatto per fornire i servizi ?

Di seguito vengono illustrati con maggiore dettaglio i quattro livelli della logica di intervento di un progetto.

- **Obiettivi Generali.** Essi sono i benefici sociali e/o economici di lungo termine per la società in generale (non quindi per i beneficiari del progetto) ai quali il progetto contribuirà. Questi obiettivi non vengono raggiunti esclusivamente tramite il progetto ma con il contributo di altri interventi o progetti o programmi. Essi sono attinenti a diversi aspetti di carattere sociale ed economico, pertanto il singolo progetto potrà prevedere più obiettivi generali. E' importante sottolineare come il progetto non sia responsabile di raggiungere questi risultati.
- **Scopo del progetto.** (Anche definito come obiettivo specifico). Esso indica i benefici o il beneficio tangibile che i beneficiari otterranno mettendo a frutto i servizi che riceveranno nell'ambito del progetto. In particolare, lo scopo del progetto definisce l'aspetto o condizione della vita dei beneficiari che registrerà un miglioramento a seguito dell'utilizzo dei servizi forniti nell'ambito del progetto. Di norma, è opportuno che il progetto stabilisca un solo obiettivo specifico. A differenza degli obiettivi generali, a cui il progetto può contribuire insieme ad altri fattori, il progetto è direttamente responsabile del raggiungimento dell'obiettivo specifico. Per beneficiari di un progetto si intendono gli individui i cui problemi sono affrontati dal progetto e non il personale delle organizzazioni impegnate nella sua realizzazione.
- **Risultati.** Questi si riferiscono ai servizi che i beneficiari, o altri soggetti facenti parte del contesto specifico, otterranno a seguito delle attività realizzate nell'ambito del progetto. Essi definiscono cosa i beneficiari saranno in grado di fare, di sapere o di saper fare grazie alle attività del progetto. I risultati non riguardano le infrastrutture realizzate ma i servizi offerti nell'ambito di tali infrastrutture.
- **Attività.** Tale termine indica le azioni che saranno realizzate nell'ambito del progetto per fornire i servizi necessari ai beneficiari o ad altri soggetti.

E' importante sottolineare che mentre il progetto non è direttamente responsabile di raggiungere gli obiettivi generali (che ne costituiscono piuttosto la "giustificazione sociale"), esso è responsabile di conseguire l'obiettivo specifico, il cui raggiungimento determina l'efficacia del progetto stesso. L'obiettivo specifico di norma viene raggiunto dai beneficiari dopo che il progetto è stato portato a termine. Ciò che resta sul campo, a progetto appena terminato, sono i risultati, vale dire quello che i beneficiari sono in grado di saper fare, di essere o di sapere grazie alle azioni del progetto.

In alcuni contesti viene utilizzata una definizione di obiettivi generali e di obiettivi specifici diversa da quella qui proposta. In quest'accezione, forse più comune, l'obiettivo generale (spesso al singolare) è il fine ultimo, istituzionale del progetto (il macroobiettivo). Per obiettivi specifici si intendono poi quei sottobiettivi che tutti insieme portano al raggiungimento dell'obiettivo generale o delle specificazioni più di dettaglio dell'obiettivo generale.

Evidentemente anche questa terminologia implica una logica di causa-effetto tra obiettivi specifici e obiettivo generale. Se volessimo tradurre in termini di Quadro Logico questa terminologia, potremmo dire che l'obiettivo generale (il macro obiettivo) è quello che nel Quadro Logico si chiama scopo del progetto od obiettivo specifico (in generale questo "macroobiettivo" esprime probabilmente già un beneficio per i beneficiari) e che gli obiettivi specifici sono quelli che il Quadro Logico chiama Risultati, cioè gli effetti più immediati del progetto.

Nulla vieta di utilizzare una terminologia piuttosto di un'altra. Il grande vantaggio del Quadro Logico è che la convenzione logica e terminologica è condivisa in partenza e ciò facilita la comunicazione tra chi deve progettare, valutare o comunque interagire sul progetto.

Di norma il Quadro Logico è, nella sua versione completa, presentato secondo il seguente formato:

Fig. 9 Formato completo del Quadro Logico

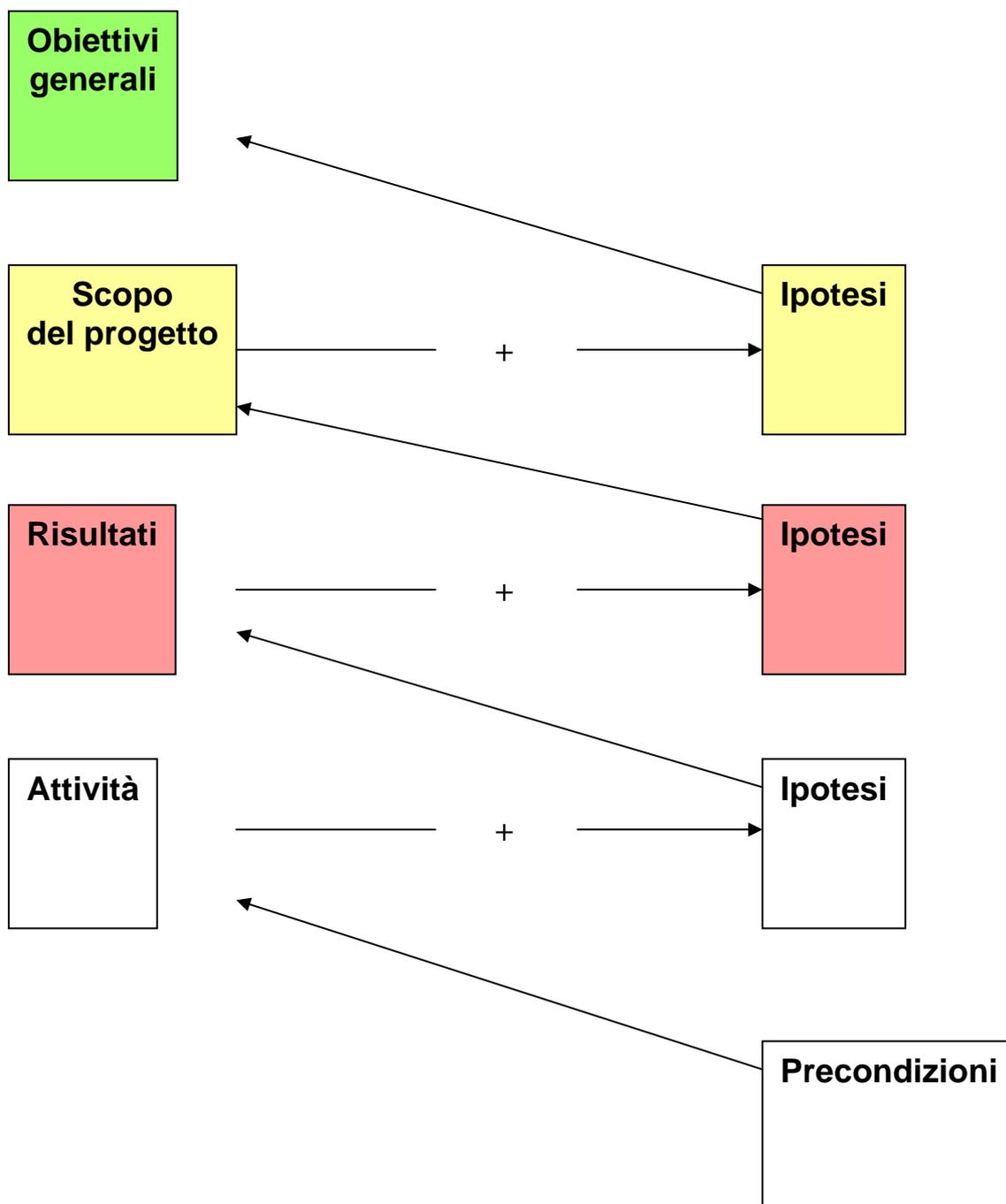
	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	IPOTESI
Obiettivi Generali				
Scopo (Obiettivo specifico)				
Risultati				
Attività				
				Precondizioni

Alcuni aspetti del quadro logico risulteranno più chiari procedendo nel lavoro di progettazione, tuttavia si fornisce qui una illustrazione sintetica del funzionamento di questa matrice. Per ciascuno dei quattro livelli già descritti, che insieme rappresentano la logica di intervento del progetto, si identificano gli indicatori di raggiungimento, le fonti presso le quali reperire i dati a essi relativi e soprattutto le ipotesi, definibili come quei fattori o condizioni esterni al progetto ma importanti per raggiungere i risultati e gli obiettivi del progetto.

L'esistenza delle ipotesi scaturisce dalla considerazione che gli interventi progettuali, spesso per mancanza di risorse o di competenza degli attori, non possono operare in più settori allo stesso tempo. Questo fa sì che per raggiungere certi obiettivi cosiddetti finali, il progetto debba appunto "ipotizzare" che altre condizioni, assolutamente esterne e indipendenti dal progetto, si verifichino. Un semplice esempio può aiutare a chiarire il punto: i progetti formativi per i disoccupati sono finalizzati a aumentare l'occupazione di costoro, tuttavia affinché questo obiettivo sia raggiunto questi progetti fanno implicitamente conto sull'ipotesi che altre condizioni (es. costo del lavoro per le imprese ridotto, domanda

di determinati beni o servizi in crescita ecc.) si verifichino ma in modo del tutto indipendente dal progetto di formazione. Questo rapporto tra elementi interni al progetto e condizioni esterne è ben visibile nella Fig. 10.

Fig. 10 Funzionamento delle ipotesi nel Quadro Logico



La Fig. 10 si legge in questo modo:

- lo scopo del progetto più le ipotesi al livello giallo portano a raggiungere gli obiettivi generali,
- i risultati del progetto più le ipotesi a livello rosa portano a raggiungere lo scopo del progetto,
- le attività più le ipotesi a livello bianco portano a raggiungere i risultati del progetto,
- le precondizioni sono quelle condizioni che devono pre-esistere per rendere fisicamente fattibili le attività.

In pratica le ipotesi sono un elemento di rischio per il progetto, essendo probabili ma non certe (sono ipotesi): se queste non si verificano il progetto rischia di non raggiungere i suoi obiettivi o i suoi risultati.

Definizione della logica di intervento e analisi del rischio

Riprendendo l'esempio "Donne e lavoro in Basilicata", vediamo ora come si passa dall'albero degli obiettivi al Quadro Logico. Se l'analisi è stata condotta in modo esaustivo e accurato, la progettazione sarà quasi "automatica" nel senso che basterà seguire i legami di causa-effetto tra gli obiettivi nell'albero e tener conto delle scelte fatte per ottenere gran parte del Quadro Logico.

Ricordiamo che nel nostro esempio il progetto su "Donne e lavoro in Basilicata" aveva scelto di operare negli ambiti di intervento "formazione", "imprenditoria" e "servizi sociali".

Prendendo spunto dalla scelta degli ambiti di intervento, la prima cosa da definire è l'obiettivo specifico (lo scopo) del progetto. E' importante infatti stabilire subito dove si vuole arrivare. Come ci si arriverà sarà poi deciso in seguito.

Lo scopo del progetto è il beneficio che i beneficiari otterranno utilizzando i servizi forniti dal progetto. Esso consiste in un miglioramento evidente della loro condizione di vita.

Lo scopo (**obiettivo specifico**) del progetto, nell'albero degli obiettivi, è quell'obiettivo che esprime in modo il più possibile chiaro un beneficio per i beneficiari e che è di norma situato al livello gerarchico immediatamente superiore al più alto (o ai più alti) degli obiettivi compresi negli ambiti di intervento prescelti.

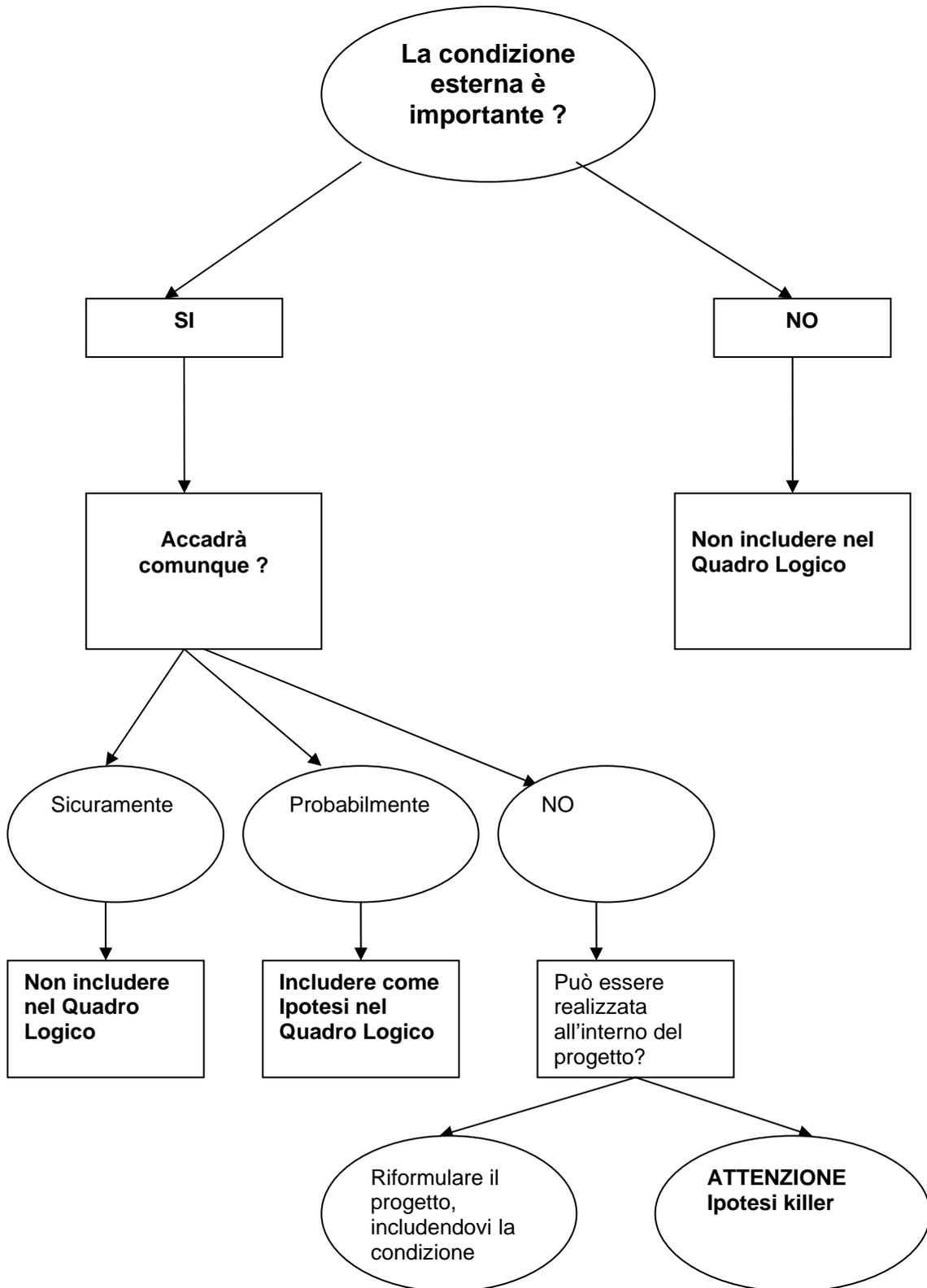
In questo caso (v. Fig. 5), lo scopo del progetto può essere "Donne inserite nel mondo del lavoro". Esso in effetti si situa nella corretta posizione nell'albero degli obiettivi e indica una precisa condizione (lavorativa, nel nostro esempio) della vita dei destinatari che potrà essere migliorata dal progetto.

Stabilito lo scopo del progetto, si individueranno gli **obiettivi generali**. Questi si situano nell'albero degli obiettivi nei livelli superiori allo scopo del progetto. Nell'esempio qui riporta si trova "Redditi familiari aumentati". Tuttavia, nulla vieta di riflettere meglio su quali benefici potrà indurre lo scopo del progetto sulla società in generale, identificando altri obiettivi generali o riformulando quanto individuato prima ("Incremento del numero di imprese locali", "Aumento dell'occupazione nel settore manifatturiero").

Per quanto attiene ai **risultati** del progetto, questi di norma seguono, nell'albero degli obiettivi, il livello gerarchico immediatamente inferiore allo scopo del progetto. Nel nostro esempio (v. Figg. 5 e 6), vi sono cinque sott'obiettivi in questa posizione. Quelli che sono inclusi negli ambiti di intervento scelti dal gruppo ("Donne in possesso di adeguate competenze professionali", "Donne assistite nella creazione di impresa", "Servizi materno-infantili disponibili") costituiranno i risultati del progetto.

I rimanenti due, "Nuove assunzioni facilitate" e "Mobilità delle donne accresciuta", non dovrebbero rientrare tra i risultati del progetto perché appartenenti a ambiti di intervento su cui si è deciso di non intervenire. Tali fattori, insieme ad altri ulteriori che si potranno identificare in questo momento, vengono trattate come condizioni esterne e passate attraverso un semplice ma efficace algoritmo di analisi del rischio (v. Fig. 11) che permette di collocarle nella loro corretta posizione: o vengono tolte dal quadro logico in quanto non importanti, o vengono definitivamente considerate ipotesi, o vengono identificate come ipotesi-killer (con due possibili conseguenze in questo caso: o non si procede ulteriormente nella progettazione perché il progetto non raggiungerà i suoi obiettivi o si introduce quella condizione prima esterna come interna, come risultato o attività del progetto).

Fig. 11 Algoritmo per la valutazione delle condizioni esterne



Una volta definita la dinamica dell'intervento (la logica di intervento che è IN, le ipotesi che sono OUT), per ciascun risultato che si intende raggiungere si dovranno individuare le **attività** che ad esso conducono.

Un errore frequente consiste nel confondere le attività con i servizi. Costruire, per esempio, un centro di orientamento per le donne costituisce un'attività, un'informazione accessibile costituisce il servizio, ovvero il risultato (o uno dei risultati) del progetto. L'elenco delle attività consente di comprendere cosa farà concretamente il progetto.

Al fine di dare maggiore concretezza al progetto può essere utile ampliare il Quadro Logico con due ulteriori matrici, collocate in termini logici e visivi al di sotto delle Attività.

La prima di queste, definita "matrice del come" (*how matrix*) illustra, sempre utilizzando relazioni causa-effetto, in che modo l'organizzazione o le organizzazioni responsabili di realizzare le Attività del progetto si organizzeranno per fare ciò.

La "matrice del come" funziona così:

	HOW MATRIX - LOGICA DI INTERVENTO
Obiettivi Generali	Realizzazione delle Attività (v. QL)
Scopo	Organizzazione X in grado di funzionare in modo efficiente e professionale
Risultati	Che cosa i funzionari o addetti dell'org. X saranno in grado di sapere, saper fare R 1, R 2, R 3
Attività	Cosa sarà fatto per ottenere i risultati A 1, A 2, A 3

Nei casi in cui, poi, sia prevista una attività di supporto e di consulenza alle organizzazioni responsabili di realizzare le attività, può essere utile definire una ulteriore matrice, al di sotto della "matrice del come", che illustra in che modo le organizzazioni destinate a fornire supporto e consulenza si approntano a farlo (quest'ultima è la "matrice di supporto", *support matrix*).

La *support matrix* si articola come la precedente:

	SUPPORT MATRIX - LOGICA DI INTERVENTO
Obiettivi Generali	Fornire consulenza e assistenza efficace alle organizzazioni o istituzioni
Scopo	Organizzazione di consulenza e assistenza in grado di funzionare in modo efficiente e professionale
Risultati	Che cosa i funzionari o addetti dell'org. saranno in grado di sapere, saper fare R 1, R 2, R 3
Attività	Cosa sarà fatto per ottenere i risultati A 1, A 2, A 3

Definizione degli indicatori

La definizione degli indicatori può essere effettuata sia nella fase di identificazione sia rimandata alla fase di progettazione esecutiva. Questo dipende da diversi fattori: il tempo disponibile, la necessità di farlo, il tema stesso ecc.

La definizione degli indicatori è un processo lungo che presuppone sia conoscenze metodologiche sia contenutistiche approfondite. Tuttavia riportiamo qui di seguito alcune definizioni che possono essere sempre utili se si affronta l'argomento.

Un indicatore è ciò che si può osservare nella realtà nel momento in cui si raggiunge un obiettivo (o un risultato). Esso, di norma, è costituito dai seguenti elementi:

- una variabile
- un *target-group*
- un tempo di osservazione
- un valore di riferimento

Ad esempio, nel caso di un obiettivo quale "Donne inserite nel mondo del lavoro" l'indicatore potrà essere: "Aumento dal 40 al 50% (valore di riferimento) del tasso di occupazione (variabile) delle donne con oltre 35 anni dei paesi delle aree montane della Basilicata (gruppo di riferimento) entro 3 anni (tempo di riferimento)".

Gli indicatori riguardano tutti e quattro i livelli del Quadro Logico e anche le ipotesi, sebbene non siano condizioni che è il progetto responsabile di raggiungere. Quantificare un'ipotesi permette di essere molto più precisi e accurati nell'analisi del rischio.

Il Quadro Logico che potrebbe dunque scaturire dall'esempio "Donne e mercato del lavoro in Basilicata" è riportato nella Fig. 12.

Per semplicità abbiamo collocato come ipotesi, al solo livello dei risultati, le due condizioni che scaturivano dall'albero degli obiettivi e che erano state scelte, nella sottofase della scelta degli ambiti di intervento, come OUT.

La scelta del formato grafico è indifferente. Si può, come nella figura, costruire una colonna di indicatori accanto alla logica di intervento o si può anche indicare l'indicatore nella stessa casella dell'obiettivo o risultato.

Programmazione temporale delle attività

Il livello di dettaglio con cui si definiscono le attività di un progetto integrato nella fase di identificazione dipende dai casi. Generalmente questo livello non è molto approfondito ed è rimandato alla fase di progettazione esecutiva.

Può essere utile in ogni caso ordinare le attività previste prima in blocchi omogenei e successivamente di ordinare i blocchi in ordine cronologico (non importa se dal basso in alto o dall'alto in basso). Come ulteriore razionalizzazione, si possono numerare i blocchi (1.2.3. ecc.) e quindi le azioni che fanno parte di ciascun blocco, sempre in senso cronologico.

L'esperienza comunque dimostra che una più accurata pianificazione delle attività avviene in fase di progettazione esecutiva, con l'utilizzo di strumenti più specifici (PERT, diagramma di GANTT).

Fig. 12 Esempio di Quadro Logico del case study “Donne e mercato del lavoro in Basilicata”

	Logica di intervento	Indicatori		Indicatori		Indicatori	
Obiettivi Generali	Incremento del numero di imprese locali	Ind.:.....	Aumento dell'occupazione nel settore manifatturiero	Ind.:.....		Ind.:.....	
Scopo del progetto	Donne inserite nel mercato del lavoro	Aumento dal 40 al 50% del tasso di occupazione delle donne con oltre 35 anni dei paesi delle aree montane della Basilicata entro 3 anni		Ind.:.....		Ind.:.....	
Risultati	Donne in possesso di adeguate competenze professionali	Ind.:.....	Donne assistite nella creazione di impresa	Ind.:.....	Servizi materno-infantili disponibili	Ind.:.....	<i>Nuove assunzioni facilitate</i> <i>Mobilità delle donne aumentata</i>
Attività	Corsi di formazione professionale per donne	Ind.:.....	Creazione sportelli informativi sulla creazione di impresa	Ind.:.....	Reclutamento e formazione operatrici dell'infanzia	Ind.:.....	
			Tutoraggio personalizzato alla creazione di impresa	Ind.:.....	Creazione nuovi asili-nido	Ind.:.....	