

Project Cycle Management

La progettazione con il Quadro Logico.



La progettazione con il Quadro Logico

La scelta degli ambiti di intervento

Il primo passo verso la progettazione L'intera metodologia GOPP si divide in due distinte macrofasi: la fase di analisi e quella di definizione del progetto. La prima fase della macrofase di definizione del progetto è la scelta degli ambiti di intervento. Fin ad ora, infatti, le diverse fasi della metodologia di progettazione hanno condotto gli attori ad effettuare un'analisi della situazione in cui loro intendono intervenire ma non hanno ancora preso alcuna decisione rilevante circa quale progetto realizzare. L'obiettivo fondamentale di questa fase è di stabilire, sulla base della identificazione degli ambiti di intervento (*clustering*) precedentemente effettuata, quali gruppi di obiettivi faranno parte del progetto e quali invece saranno tralasciati.

IN e OUT: perché? La ragione per cui si invitano i partner del progetto a questa scelta è che si ritiene poco verosimile, sempre che si parli di progetti integrati o multisettoriali (e sempre che l'analisi condotta dal gruppo nella fase di analisi sia stata ampia), che i promotori abbiano le competenze tecniche, istituzionali e le risorse per intervenire in tutti gli ambiti di intervento. Ecco perché il progetto va in qualche modo dimensionato rispetto all'insieme degli obiettivi (l'albero degli obiettivi) precedentemente costruito. 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:

Secondo criteri generali

- interesse strategico (*mission* aziendale),
- rispondenza al piano di investimenti dell'organizzazione,
- urgenza,
- risorse umane disponibili (competenze tecnico-specialistiche),
- risorse finanziarie
- competenza normativa e istituzionale nel settore specifico,
- fattibilità.

Sulla base dei contributi concreti degli attori Diversamente, gli attori possono stabilire in quali aree di obiettivi operare sulla base dei contributi che loro possono apportare nelle diverse aree. Una volta illustrati questi contributi, loro possono avere una visione più chiara di dove il progetto può intervenire e dove no. Per operare la scelta in base ai contributi, è opportuno predisporre una semplice matrice a doppia entrata, in cui in riga si elencano i diversi attori e in colonna le aree di obiettivo.

Quindi si invita ciascun attore a indicare, solo in $n/2$ aree (dove n è il numero delle aree o *cluster*), quali contributi può apportare nelle aree prescelte. E' importante sottolineare che il contributo va inteso come risorsa oggi disponibile presso quell'attore che può aiutare a raggiungere gli obiettivi dell'area.

Molto spesso in questa fase si può essere “tentati” di immaginare già cosa il progetto farà in quell’area (le attività), mentre queste attività ancora non sono state decise. Il tipo di contributo che un attore può apportare può variare di molto in termini specifici ma in generale riguarderà: risorse umane (sia nel senso di competenze specialistiche sia di personale “generico”), competenze istituzionali, attrezzature, locali, strutture, informazioni (es. banche-dati), conoscenze personali, reti, fondi ecc.

E’ evidente come in questa fase è indispensabile coinvolgere gli attori-chiave sia per far emergere gli eventuali contributi sia per assicurarsi la collaborazione degli attori nella realizzazione del progetto.

Il passaggio dall’albero degli obiettivi al Quadro Logico

La definizione del Quadro Logico, e quindi del progetto di massima, si ricava in modo diretto, quasi “automatico” dall’albero degli obiettivi (sempre che esso sia costruito a rigor di logica, beninteso). Questo non significa, tuttavia, che l’albero degli obiettivi sia un dato immutabile, anzi, il contrario. Il passaggio dall’albero degli obiettivi al Quadro Logico permette invece di migliorare sia la logica di causa-effetto tra i diversi obiettivi sia il significato dei singoli obiettivi.

Chi sono i beneficiari del progetto? La prima cosa da definire è chi sono i beneficiari. E’ opportuno identificare UNA SOLA categoria di beneficiari, altrimenti non è possibile capire qual è, nell’albero degli obiettivi, l’obiettivo che diventerà poi lo scopo del progetto. Per identificare i beneficiari, è utile chiedersi “per risolvere i problemi di chi si deve fare questo progetto?”.

Una volta definiti i beneficiari, si può stabilire qual è 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 del progetto Lo scopo (**obiettivo specifico**) del progetto, nell’albero degli obiettivi, è quell’obiettivo che esprime in modo il più possibile chiaro e concreto 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.

Stabilito lo scopo del progetto, si individuano gli **obiettivi generali**. Questi si situano nell’albero degli obiettivi nei livelli superiori allo scopo del progetto.

Per quanto attiene ai **risultati** del progetto, questi di norma seguono, nell’albero degli obiettivi, il livello gerarchico immediatamente inferiore allo scopo del progetto. I risultati devono però appartenere, alle aree IN del progetto (cioè a quelle in cui si vuole intervenire), così definite durante la fase di scelta degli ambiti di intervento.

Quegli obiettivi che, nell’albero, portano allo scopo del progetto ma appartengono ad aree OUT (quelle in cui non si vuole intervenire), vengono semplicemente considerate, per il momento, “condizioni esterne”.

Tali fattori, insieme ad altri ulteriori che si potranno identificare in questo momento, vengono poi passate attraverso un semplice ma efficace algoritmo di analisi del rischio (tabella 1) 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).

		La condizione esterna è importante ?
SI Sarà realizzata da altri soggetti (esterni al progetto) ?		NO Non includere nel Quadro Logico
Sicuramente	Non includere nel quadro logico	
Probabilmente	Includere come ipotesi nel quadro logico	
NO	La condizione esterna può essere realizzata all'interno del progetto ?	
SI Riformulare il progetto, includendovi la condizione		NO Attenzione ! <u>Ipotesi killer</u>

Tabella 1 Algoritmo per la valutazione del rischio

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.

Attenzione: è frequente confondere le attività con i servizi.

Costruire, per esempio, un centro di orientamento per gli immigrati 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 un'altra matrice, collocata 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

Gli indicatori

Perché gli indicatori

La definizione di indicatori oggettivamente verificabili in fase di progettazione è utile perché, nelle successive fasi di monitoraggio e di valutazione, il verificarsi o meno delle condizioni assunte a indicatore permettono una valutazione più agevole e immediata della capacità del progetto di raggiungere i suoi obiettivi.

Che cos'è un indicatore

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, un indicatore completo: “Aumento dal 40 al 50% (valore di riferimento) del profitto (variabile) delle imprese manifatturiere della provincia di X (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.

Ritornando al nostro caso su “immigrati e mercato del lavoro nella regione Verde”, immaginando di aver scelto gli ambiti di intervento orientamento, formazione e creazione d’impresa, il Quadro logico che presenta gli elementi essenziali del progetto Equal potrebbe essere il seguente:

LOGICA DI INTERVENTO			INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	IPOTESI
Integrazione sociale degli immigrati aumentata	Sviluppo economico del territorio potenziato				
Immigrati inseriti nel mondo del lavoro nella regione Verde			Es: Aumento dal 10 al 12% delle imprese create da immigrati nella regione Verde entro due anni dalla fine del progetto Es.: Aumento dal 10 al 12% del tasso di occupazione degli immigrati nella regione Verde entro due anni dalla fine del progetto	Es: Dati presso Centri per l'impiego e Camere di commercio	
Immigrati in possesso di adeguate competenze prof.li	Immigrati capaci di cercare lavoro	Immigrati in grado di costituire imprese autonome			Posti di lavoro disponibili per gli immigrati Pratiche burocratiche rilasciate velocemente
Erogazione di corsi di formazione aggiornati per acquisire le competenze richieste dalle imprese della regione Verde	Azioni informative sulle opportunità di lavoro per gli immigrati Insegnamento della lingua italiana per gli immigrati	Iniziative per accesso al credito agevolato Parcelle dei consulenti accessibili			
					Precondizioni Promozione di azioni di sensibilizzazione dei datori di lavoro e dei colleghi Costo del lavoro ridotto

La sfida di Equal: progettare l'innovazione e il mainstreaming

Attività specifiche per imparare dalle sperimentazioni

Nel progettare un intervento in Equal, la PS si trova ad affrontare un'ulteriore sfida: ideare percorsi per l'inclusione che si distinguono per la loro **innovatività**. Questo significa, in concreto, che questo tipo di progetti può e deve sperimentare nuove modalità, strumenti, metodologie ecc. che affrontino i problemi di persone e organizzazioni esistenti in determinati ambiti territoriali o settoriali. Nel caso di Equal, alle PS è richiesto di verificare se ci sono modalità più efficaci ed efficienti di quelle già in uso per combattere l'esclusione sociale e lavorativa di categorie svantaggiate.

In Equal è fondamentale, come in ogni buon laboratorio dove si fanno esperimenti, imparare da ciò che si fa, dalle cose che sono andate bene ma anche da quelle che non hanno funzionato, comprendendo le ragioni dei successi e degli insuccessi. Per garantire questa dimensione di apprendimento, tutti i progetti innovativi dovrebbero prevedere delle azioni specifiche volte a produrre delle conclusioni sulle sperimentazioni realizzate. Queste permetteranno di capire ciò che ha funzionato e ciò che è risultato fallimentare e perché.

Ad esempio, se un Risultato del progetto, previsto nel Quadro Logico, è: "Gli immigrati posseggono competenze professionali adeguate alla domanda della regione Verde", due conclusioni che potrebbero essere tratte dalle attività sperimentate potrebbero essere: "Abbiamo scoperto che per rendere aggiornata la formazione professionale degli immigrati sono più efficaci le lezioni tenute dai potenziali datori di lavoro, i docenti con un approccio "accademico" e non a conoscenza della cultura degli immigrati e dei loro condizioni quotidiane di vita producono invece effetti di alienazione sugli allievi.

Pertanto, ciò che deve essere previsto già in fase di progettazione, sono alcune attività aggiuntive (di monitoraggio, valutazione, *benchmarking*) che permettano di trarre questo tipo di conclusioni. In questo modo si riuscirà a dimostrare "come e perché" le nuove cose sperimentate funzionano meglio del modo abituale di operare.

Sempre in fase di progettazione le PS dovrebbero inoltre prevedere le attività necessarie per fare conoscere e applicare altrove ciò che è stato appreso attraverso la sperimentazione.

Pianificare in anticipo il mainstreaming, cioè come far conoscere e applicare altrove ciò che si è imparato nel progetto

In concreto potrebbe essere utile organizzare, dopo il workshop di progettazione di massima, un incontro apposito con altri attori, esterni alla PS e potenzialmente interessati alla sperimentazione progettuale.

L'obiettivo di questo incontro è di fare identificare direttamente ai partecipanti:

1. tutto ciò che potrebbe impedire l'applicazione effettiva, da parte di altri attori, delle sperimentazioni progettuali,
2. le attività progettuali necessarie per superare gli ostacoli identificati e per realizzare l'effettivo trasferimento.