
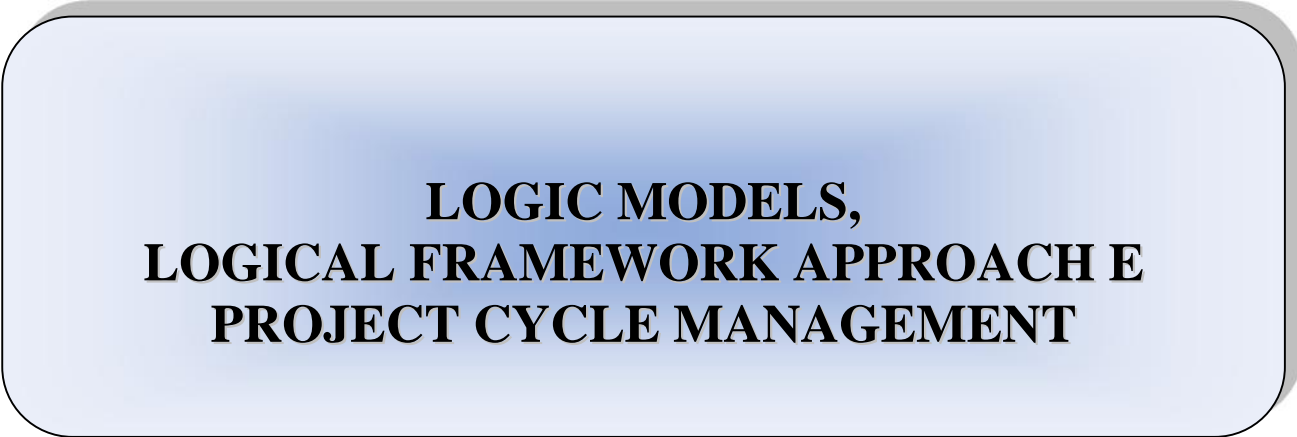



Tool N. 2/2014

**LOGIC MODELS,
LOGICAL FRAMEWORK APPROACH E
PROJECT CYCLE MANAGEMENT**



Topic: Local Economic Development

Tool N. 2/2014

ANTONIO BONETTI

*“Plans are useless.
But planning is everything.”*

Dwight D. EISENHOWER

*“However beautiful the strategy,
you should occasionally
look at the results”*

Winston CHURCHILL

Indice

1. <i>Introduzione</i>	p. 3
2. <i>Il “ciclo del progetto” e la formulazione dei progetti di sviluppo</i>	p. 4
<i>Bibliografia</i>	p. 12

*Antonio BONETTI is an independent expert in Local Economic
Development, Strategic Planning, and EU Policies and Funds*

Mailto: a.bonetti@ymail.com

N.B. Il presente *Tool* è stato completato il 21 Febbraio 2014, in seguito alla parziale revisione della versione completata il 21 Gennaio 2014.

1. Introduzione

Gli esperti di sviluppo locale, sovente, usano simultaneamente approccio *Results-Based Management*, *Logical Framework Approach* e *Project Cycle Management*, dimostrando di non aver sempre ben chiara la diversa natura di tali approcci. Si tratta, infatti, di approcci e tecniche per la formulazione dei progetti e per la loro gestione che, certamente, si sovrappongono sul piano logico, ma non necessariamente coincidono.

Il fatto che la corretta “interpretazione” e applicazione di tali approcci sia un problema sostanziale è confermato da “*The Rosetta Stone of Logical Frameworks*”, un documento che indica chiaramente come *donors* internazionali e principali agenzie delle Nazioni Unite usano concetti e termini alla base dell’approccio di Quadro Logico in modo ampiamente soggettivo¹.

Questo breve *Tool*, pertanto, ha la finalità precipua di contribuire a fare chiarezza su genesi e natura di alcuni fra i principali approcci all’analisi e alla progettazione degli interventi a sostegno dello sviluppo locale².

Una questione su cui la comunità professionale degli operatori di sviluppo locale si cimenta con grande passione è quella della corretta definizione di progetto. In questa *Tool* non è sembrato opportuno disquisire oltre su un tema già fin troppo trattato nella letteratura internazionale.

A parere di chi scrive, per quel che concerne la definizione di progetto, l’aspetto davvero importante, da ricordare sempre, è che qualsiasi progetto vuole produrre un cambiamento e generare un certo “futuro desiderato”, considerato migliorativo della situazione attuale. Il termine progettare, infatti, viene dal latino *pro-icere*, ossia “gettare in avanti”.

Non a caso, l’importanza di applicare il “*visioning*” non solo per definire l’orientamento strategico di una start-up o il percorso di sviluppo di un’azienda attiva, ma anche per formulare un progetto è ben noto agli animatori di *workshops* di formulazione partecipata dei progetti che, in genere, avviano i lavori con la domanda, solo apparentemente retorica, “*come vedete la vostra comunità – o la vostra città/ il vostro territorio – fra 5/10 anni?*” (in merito, si vedano: DFID 2003; UN-Habitat, EcoPlan International 2005).

Inoltre, in misura crescente viene premiato dagli Enti finanziatori un approccio fortemente incentrato su problemi e *desiderata* dei destinatari (gli utenti dei servizi del progetto), in quanto è ormai ampiamente assodato che questo fattore è una delle *conditio sine qua non* per cui un progetto si rilevi “sostenibile”, ossia capace di produrre risultati sostenibili nel tempo. I destinatari finali, quindi, dovrebbero quanto più possibile essere coinvolti nella stessa formulazione del progetto (approccio “partecipativo”).

Nel momento in cui, correttamente, si definisce la dimensione strategica del progetto a partire da problemi e *desiderata* dei destinatari finali (e delle comunità locali) appare certamente condivisibile formulare il progetto seguendo l’approccio *Results-Based Management* (RBM).

Ma questo, cosa significa concretamente?

¹ “*The Rosetta Stone of Logical Frameworks*” è una tavola sinottica elaborata da un esperto internazionale (Jim Rugh) che dimostra chiaramente come le varie agenzie di cooperazione allo sviluppo (quelle delle Nazioni Unite e quelle nazionali) attribuiscono a concetti e termini alla base dell’approccio di Quadro Logico significati (e funzioni) sovente ampiamente discordanti (il documento è disponibile all’indirizzo web <http://www.mande.co.uk/docs/rosstattstone.doc>).

² Le indicazioni per l’analisi e le posizioni espresse in questo *Tool* si fondano sull’esperienza professionale dell’autore e sull’analisi *on the desk* di manuali e saggi nazionali e internazionali in materia, nonché sulla disamina di *Guidelines* e rapporti sulle “lezioni dell’esperienza” dei principali *donors* (Commissione Europea, OECD-DAC e agenzie delle Nazioni Unite), ma anche di agenzie nazionali per la cooperazione allo sviluppo e di EURADA (l’organizzazione-ombrello delle agenzie di sviluppo europee).

Alcune di queste indicazioni sono state già formulate in Bonetti (2013) e discusse in vari seminari che l’autore ha tenuto per il Centro Studi POLITEIA di Avigliano (PZ). A colleghe/i del Centro Studi va un sentito ringraziamento per i loro preziosi stimoli intellettuali.

Questo approccio si può considerare uno strumento in più a disposizione della progettazione per lo sviluppo locale, oppure va inquadrato come affinamento di approcci e metodiche già ampiamente usate dagli esperti di pianificazione strategica e da quelli di sviluppo locale?

La domanda principale cui tenta di dare risposta il *Tool*, in sostanza, è:

**“Come dovremmo inquadrare il rapporto fra *Results-Based Management approach*,
Logical Framework Approach e *Project Cycle Management*?”**

4

2. Il “ciclo del progetto” e la formulazione dei progetti di sviluppo

Il primo aspetto da chiarire è che il “ciclo del progetto” è parte della più generale teoria di gestione dei progetti (*project management*) e della teoria dell’analisi finanziaria degli investimenti, siano essi:

- ✓ investimenti produttivi realizzati da imprese private (analisi del “ciclo di vita” di un investimento e *capital budgeting*)³,
- ✓ investimenti pubblici (opere pubbliche) realizzati dai *policy-makers* usando finanza pubblica (analisi finanziaria degli investimenti pubblici e Analisi Costi-Benefici)⁴.

Alla base del “ciclo del progetto” (analisi delle varie fasi di investimenti privati e pubblici) vi è la semplice considerazione che ogni progetto (ogni investimento) ha uno specifico ciclo di vita, dalle analisi di pre-fattibilità, alla piena operatività del progetto, alla valutazione degli impatti a regime (valutazione questa che costituisce il principale meccanismo di “apprendimento” per le successive fasi di programmazione/progettazione).

Il “ciclo del progetto” può essere facilmente esteso a dei programmi “complessi”, *multi-tasks* (si tratta, in genere, di programmi che interessano più ambiti di intervento e prevedono più tipologie di intervento) e *multi-target* (si possono individuare molteplici categorie di beneficiari finali) quali sono, ad esempio, i Programmi regionali e nazionali co-finanziati dai Fondi Strutturali dell’UE (si vedano Bagarani 2005; Bagarani, Bonetti 2005). In questo caso si parla di “ciclo del programma”, o di “teoria del programma” (Chen 1990).

La progettazione “partecipativa” basata sul “ciclo del progetto” viene diffusamente usata nell’elaborazione di progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo finanziati dall’UE e da altre Organizzazioni e agenzie internazionali (quali l’OCSE, le agenzie di sviluppo delle Nazioni Unite e altre), ma anche da agenzie nazionali di sviluppo, ONG e Fondazioni – bancarie, di comunità e di impresa – che sostengono i processi di sviluppo locale.

L’applicazione del PCM ai progetti di cooperazione allo sviluppo, avviata negli anni Sessanta e Settanta dall’agenzia statunitense (*United States Agency for International Development* – USAID) si afferma negli anni Ottanta in concomitanza con la maggiore attenzione riservata nell’ambito della progettazione allo sviluppo al c.d. “*people centred development*” *approach*.

Tale approccio, critico nei confronti dell’approccio dominante della Banca Mondiale nell’aiuto allo sviluppo, basato su rigide “politiche di aggiustamento strutturale”, richiede una maggiore attenzione per i risvolti sociali e ambientali delle politiche di aiuto.

³ Fra i tantissimi manuali di finanza aziendale, si consigliano due pregevoli manuali in Italiano: Tardivo *et al.* (2010) e Dallochio, Salvi (2011).

⁴ I contributi su analisi finanziaria degli investimenti pubblici e Analisi Costi-Benefici sono innumerevoli. Fra i contributi in Italiano, si segnalano in particolare: Parmentola (1991), Bagarani (1995), Dosi (2004), Valenza, Vignetti (2004). Per una presentazione delle principali fasi del “ciclo del progetto” nel caso di opere pubbliche si veda Dosi (2004).

In altri termini, viene meno l'idea di fondo che le politiche di aiuto allo sviluppo debbano favorire assolutamente la crescita del PIL nei Paesi in Via di Sviluppo (PVS), la ristrutturazione del Settore Pubblico (secondo criteri di efficienza aziendalistica) e l'apertura al commercio internazionale e si consolida il concetto di "sviluppo umano" (in merito, per tutti, si veda: Mellano, Zupi 2007).

In quella fase, sono soprattutto l'agenzia canadese, quella norvegese, quella tedesca e quella britannica (la *Overseas Development Administration – ODA*, ora ribattezzata *Department For International Development*) ad applicare il ciclo del progetto e il "logical framework" ai progetti di cooperazione allo sviluppo⁵.

Per quanto concerne le tecniche di progettazione, si evidenzia che la progressiva affermazione delle "adjustment policies with a human face" ha condotto all'adozione di tecniche partecipative di definizione e di valutazione degli interventi di sviluppo economico (soprattutto presso alcune agenzie nazionali per la cooperazione allo sviluppo – segnatamente quella tedesca GTZ - e presso le ONG), in contrapposizione all'approccio "ingegneristico" dei progetti fino ad allora finanziati dalla Banca Mondiale.

La progettazione "partecipativa", fin dall'inizio degli anni Novanta, viene utilizzata anche dalla Commissione Europea (organo esecutivo dell'UE) per elaborare:

- ✓ gli interventi di cooperazione allo sviluppo (applicazione ai progetti di aiuto allo sviluppo del c.d. *Project Cycle Management*, riportati nella figura 1 nella versione del più recente Manuale dell'ex Ufficio di Cooperazione *EuropeAid* della Commissione⁶);
- ✓ i Programmi complessi cofinanziati dai Fondi Strutturali ("ciclo del programma").

La Commissione ha progressivamente esteso l'applicazione del "ciclo del progetto" agli interventi cofinanziati dai Programmi a gestione diretta, quali ad esempio Horizon 2020, Erasmus Plus, COSME nel periodo di programmazione 2014-2020. In merito, va precisato che, *de facto*, il "ciclo del progetto" canonico viene adattato dalle Direzioni Generali della Commissione ai contenuti specifici dei vari Programmi.

Il "ciclo del progetto", pertanto, è stato utilizzato in misura crescente anche in Italia per definire progetti e piani locali di sviluppo per accedere ai finanziamenti dei Fondi Strutturali dell'UE.

La progettazione partecipativa è imperniata su approcci metodologici (*Results-Based Management*, *Logical Framework Approach* e *Project Cycle Management*), che sono riconducibili tutti alla famiglia dei c.d. "modelli logici" che sono stati sviluppati fin dagli anni Sessanta, quali approcci per una corretta modellizzazione

⁵ Il "ciclo del progetto", tuttavia, nasce originariamente come metodo di elaborazione e gestione di progetti complessi, che viene elaborato nel corso degli anni Cinquanta dal Dipartimento della Difesa statunitense per coordinare le attività di sviluppo degli armamenti.

Nel corso degli anni Sessanta e Settanta, poi, tale approccio è stato esteso ai Programmi governativi statunitensi nel settore spaziale (un forte contributo al perfezionamento del "ciclo del progetto" è stato apportato dalla NASA – *National Aeronautics and Space Administration*) e nel campo delle opere pubbliche.

Tale approccio, quindi, si sviluppa nell'ambito del Settore Pubblico soprattutto per definire e implementare progetti militari e spaziali. Su tempi e modalità della progressiva estensione del "ciclo del progetto" alla progettazione per lo sviluppo nei Paesi in Via di Sviluppo (PVS) si rimanda a Rossi (2004).

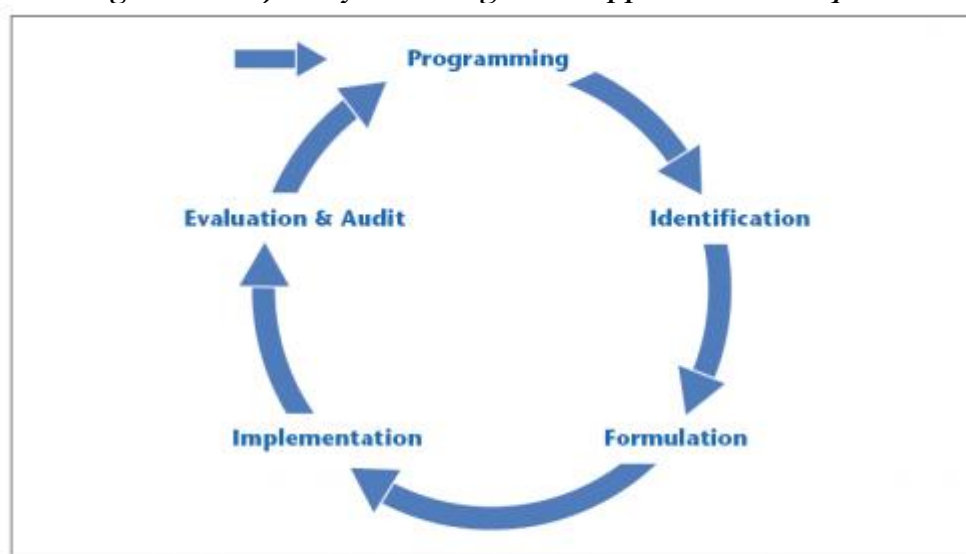
⁶ Il "ciclo del progetto" dell'ex Ufficio di Cooperazione *EuropeAid* della Commissione, tradizionalmente, viene schematizzato secondo un approccio "circolare" in 6 fasi, in cui la chiusura di ogni fase è, in linea di principio, strettamente propedeutica all'avvio di quella successiva. In realtà, il percorso "circolare" è meno rigido, in quanto:

- ✓ concretamente emergono delle sovrapposizioni logiche ed operative fra le fasi;
- ✓ la valutazione, indicata come ultima fase, non chiude necessariamente il ciclo, ma in realtà accompagna l'intera implementazione del progetto.

EuropeAid, nel più recente aggiornamento del Manuale (datato Marzo 2004), tuttavia, è passata dal tradizionale ciclo del progetto in 6 fasi, come nel primo Manuale (1993) e nel *Training Handbook* del 2001, a un ciclo in 5 fasi, eliminando la fase di finanziamento.

dei processi decisionali e di quelli gestionali, sia nel settore privato sia in quello degli investimenti pubblici.

Fig. 1 – Il *Project Cycle Management* applicato da *EuropeAid*



Fonte: EC-EuropeAid, 2004, p. 16

I “*logic models*”, come dimostra la vastissima letteratura internazionale sul tema, possono essere rappresentati graficamente in vario modo, ma si fondano tutti sull’idea che si possa definire una “catena di risultati” (“*results chain*”) che lega le risorse investite in un progetto (o in un programma complesso) e gli impatti finali (si vedano le figure 2 e 3, che presentano due diversi esempi di “*results chains*”).

Una definizione di “*logic model*”, applicata a un programma, molto chiara è la seguente:

*«a program logic model is a picture of how your program works [...] This model provides a road map of your program, highlighting how it is expected to work, what activities need to come before others, and how desired outcomes are achieved»*⁷

Come viene chiarito dagli esperti della W.K. Kellogg Foundation, ciò che ovviamente conta non è tanto la rappresentazione grafica, ma il processo logico di formulazione e di validazione della “*results chain*”⁸.

Un aspetto chiave di ogni “*logic model*” è, infatti, la “causalità” della logica di intervento del progetto (in altri termini, ogni evento o azione avrà sempre un effetto causale su altri eventi/risultati).

Questo significa che il “*causal thinking*” è alla base della formulazione dei progetti.

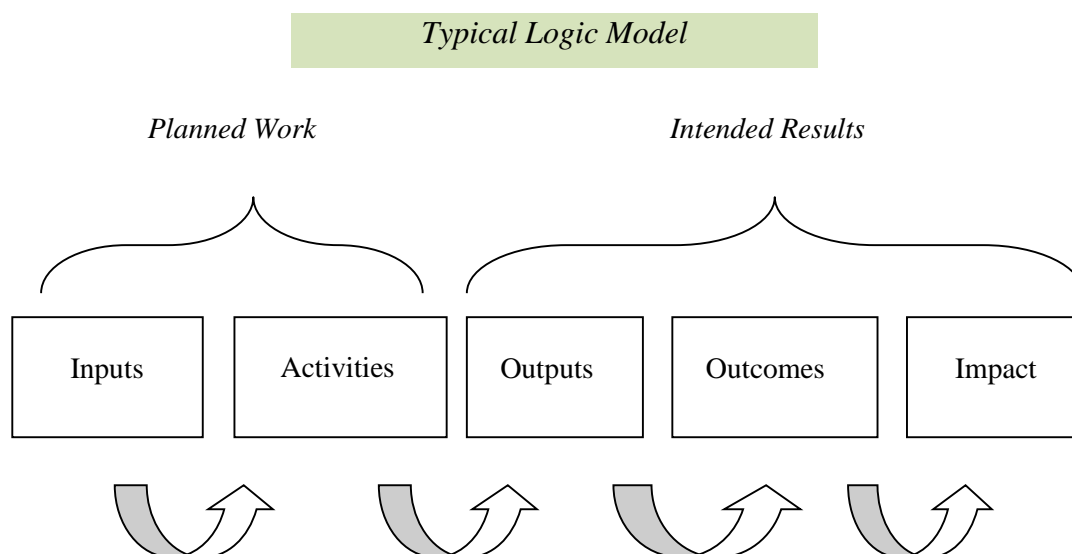
I legami logici fra eventi/azioni e altri eventi/risultati devono essere ben fondati e realistici.

Quali sono allora i tratti distintivi di *Results-Based Management (RBM)*, *Logical Framework Approach* e *Project Cycle Management*? Come interpretare in modo più razionale la loro applicazione ai processi di progettazione per lo sviluppo?

⁷ Cfr. W.K. Kellogg Foundation, 1998, p. 35.

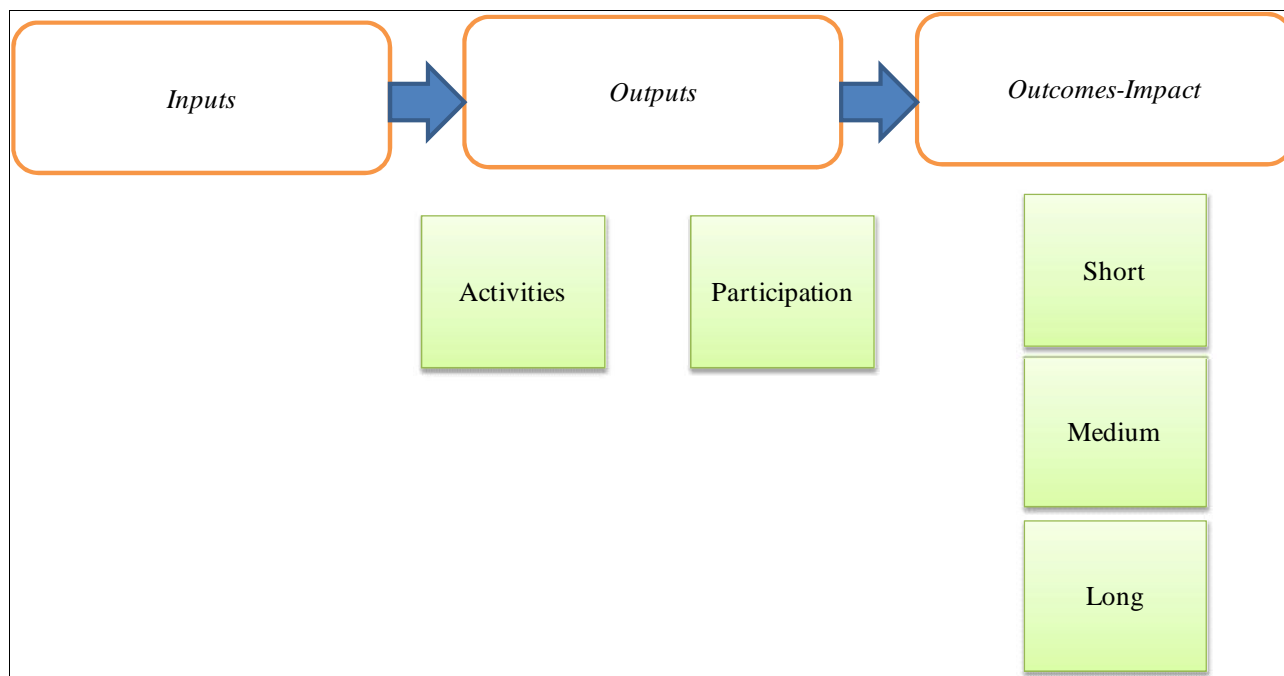
⁸ «Most of the value in a logic model is in the process of creating, validating, and modifying the model ... The clarity of thinking that occurs from building the model is critical to the overall success of the program» (W.K. Kellogg Foundation, 1998, p. 43).

Fig. 2 – Esempio di *Logic model* generale



Fonte: ILO, p. 21

Fig. 3 – Il *Program Logic Model* dell'Università del Wisconsin



Fonte: Taylor-Powell, Henert, 2008, p. 4

Il RBM *approach* si sviluppa indicativamente nella seconda metà degli anni Novanta, quale ulteriore affinamento delle ricerche su approcci e tecniche per la razionalizzazione dei processi decisionali, sia

nell'ambito di organizzazioni *for-profit*, sia nell'ambito di Organizzazioni Non Governative e della progettazione per lo sviluppo.

Il *RBM approach*, in sostanza, muove dai “*logic models*” tradizionali, ma rispetto a questi:

- ✓ si fonda sulla logica di progettare “per obiettivi” e non per attività. In pratica, applicando il *RBM approach* si capovolge il percorso di lettura delle “catene di risultati”.

Il percorso di lettura tradizionale è da sinistra verso destra. Per usare le parole degli esperti della W.K. Kellogg Foundation (2004, p. 2), «*when “read” from left to right, logic models describe program basics over time from planning through results. Reading a logic model means following the chain of reasoning or “If...then...” statements which connect the program’s parts.*»

Di converso, il percorso di lettura e di formulazione dei progetti, applicando il *RBM approach*, è da destra verso sinistra. Questo si evince chiaramente dal modello adottato da UNDP, riportato nella figura 4, che evidenzia come il processo di programmazione vada da destra a sinistra, mentre è solamente quello attuativo che segue il percorso da sinistra a destra. Ciò significa che in via prioritaria si identificano obiettivi/risultati da ottenere e, percorrendo un percorso logico a ritroso, si individuano outputs da realizzare, attività da implementare e, di riflesso, risorse umane, finanziarie e tecniche da impiegare (inputs).

La catena di ragionamento non si fonda sul “*If.. then..*”, ma su una logica “*How and Why?*”. Infatti, a fronte della identificazione di un dato obiettivo focale del progetto, ci si chiede “cosa fare per ottenere determinati risultati e obiettivi?” (*How?*) o anche, con riferimento alla scelta e alla validazione delle attività che si ipotizza di realizzare, “perché le implementiamo?” (*Why?*).

In letteratura è stato anche evidenziato che, peraltro, una siffatta catena di ragionamento tende a favorire la capacità di ideare e sviluppare nuove soluzioni, realmente basate su problemi e *desiderata* del gruppo target (in particolare, si veda Millar *et al.*, 2001).

La stessa allocazione delle risorse finanziarie dovrebbe essere fatta “per risultati” e non per attività;

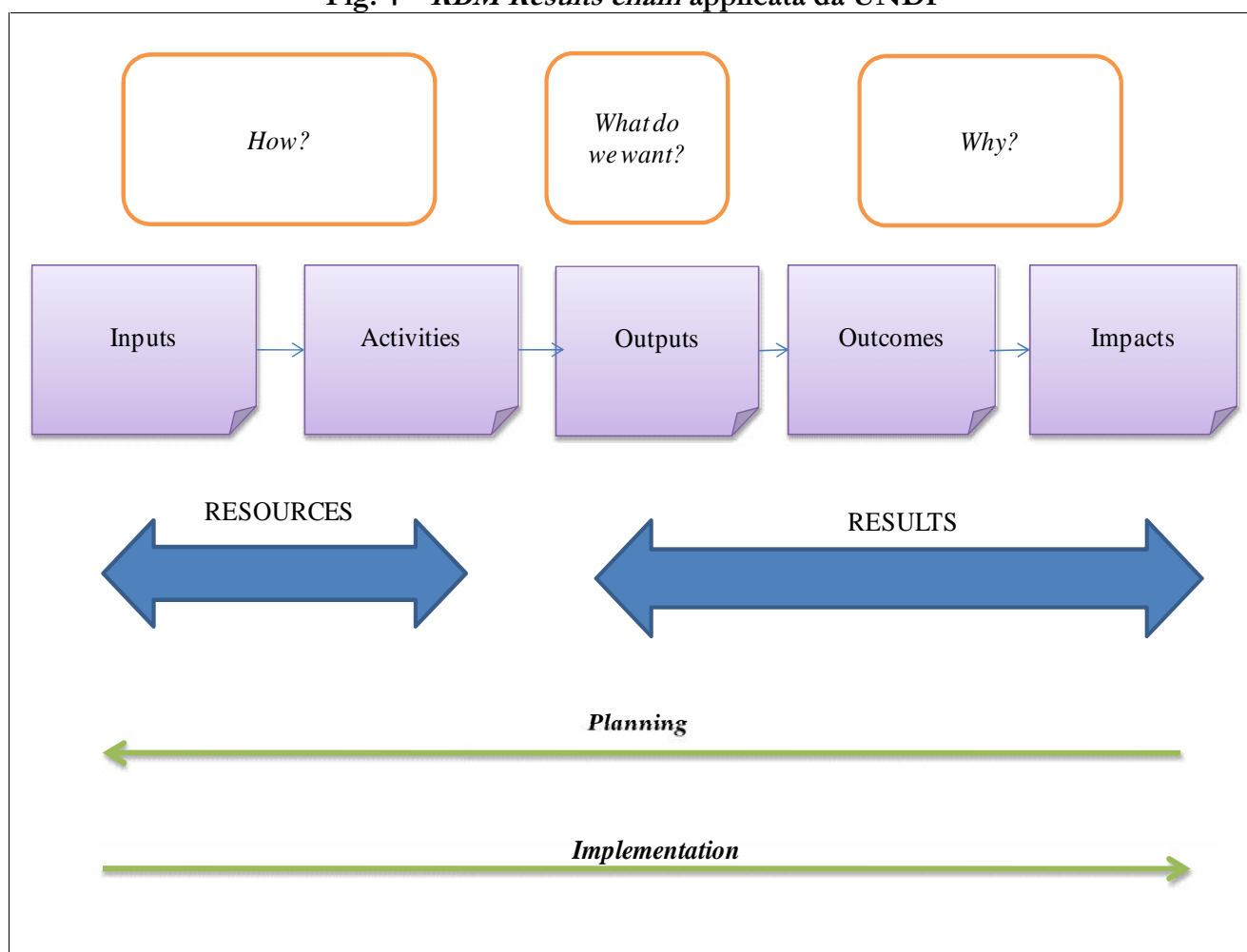
- ✓ privilegia una valutazione di impatto sin dalla fase di ideazione/formulazione degli interventi, rispetto alla tradizionale valutazione *ex ante*. In sostanza, si ragiona su “*How to make a difference?*” per i beneficiari finali (proiezione dei possibili impatti), rispetto alla consueta valutazione iniziale sulla fattibilità tecnica, amministrativa, finanziaria e ambientale, tipica degli Studi di Fattibilità degli investimenti pubblici. In altri termini, si privilegia una logica “*expected results*” rispetto alla logica tradizionale “*planned results*”.

Il *Logical Framework Approach*, invece, andrebbe correttamente interpretato come strumento di pianificazione strategica che consente di coniugare l'approccio tradizionale alla progettazione (definizione dall'alto degli obiettivi e delle conseguenti attività da realizzare) con l'orientamento *bottom up* (definizione secondo metodi di *decision-making* partecipativi di obiettivi e attività di progetti e piani).

L'applicazione di un metodo partecipativo di progettazione conduce alla definizione della *Logical Framework Matrix* (LFM), anche nota come *Project Framework Matrix* (AusAID 2000, Bussi 2001, DFID 2003, 2004, EC-Europe Aid 2004, Rossi 2004, Stroppiana 2009).

Come si evince dalla tabella 1, la LFA è una “matrice gerarchizzata” di obiettivi, che si possono leggere dal basso verso l'alto (logica ascendente “mezzi-fini”) o dall'alto verso il basso (in questo secondo caso, si può parlare propriamente di progettazione “per obiettivi”, in quanto si segue un percorso pianificatorio che parte dagli obiettivi per arrivare a definire, a ritroso, le attività).

Fig. 4 – *RBM Results chain* applicata da UNDP



Fonte: UNDP, 2009, p. 55

Nella LFM, ad ogni livello di obiettivi corrisponde un preciso significato ed il livello di base è costituito dalle attività che si dovranno realizzare. Molti autori suggeriscono, a parere di chi scrive correttamente, di aggiungere un quinto livello fra le attività e gli obiettivi, che dovrebbe riportare i prodotti (outputs) materiali e immateriali di ogni attività.

Tabella 1 – Matrice di Quadro Logico

	Analisi logica	Indicatori quantificabili	Fonti di verifica degli indicatori	Condizioni esterne (rischi)
Obiettivi generali <i>(overall objectives)</i>				
Obiettivo specifico <i>(strategic goal)</i>				
Obiettivi operativi <i>(expected results)</i>				
Attività <i>(actions)</i>		<i>Mezzi tecnici/Inputs</i>	<i>Risorse finanziarie</i>	
				<i>Pre-condizioni</i>

Per quel che concerne gli obiettivi, vanno sottolineati cinque aspetti fondamentali:

- ✓ una volta definiti i problemi (aspetti negativi da rimuovere/risolvere attraverso il progetto), «l'identificazione degli obiettivi costituisce la trasposizione in positivo della situazione negativa identificata all'inizio del processo» (Rossi 2004, p. 49);
- ✓ gli obiettivi vanno sempre associati a dei cambiamenti nel contesto e/o nelle condizioni socio-economiche dei beneficiari (sono i benefici materiali e immateriali per il gruppo target del progetto). In altri termini, gli obiettivi rispondono alla domanda “quali cambiamenti vogliamo ottenere attraverso il progetto?”;
- ✓ il progetto (o il piano di sviluppo) si deve caratterizzare per l'individuazione di un solo obiettivo specifico (perno dell'intera strategia) e di più obiettivi generali (è noto, invece, che in molti casi si individuano vari obiettivi specifici e vari obiettivi generali, ma questa sembra una scelta di impostazione di progetti/piani molto discutibile);
- ✓ i tre livelli di obiettivi (operativi, specifico e generale/i) sono logicamente conseguenti, ma questo non vuol dire, ad esempio, che l'obiettivo specifico vada definito come una sorta di “riassunto” dei risultati attesi sottostanti. Questo è un errore logico grossolano in cui, sfortunatamente, si può facilmente incorrere. Ad ogni livello degli obiettivi, in sostanza, corrisponde un “salto logico” nella “catena causale”;
- ✓ obiettivo specifico (scopo) e obiettivi operativi (risultati attesi) si possono considerare interni al progetto, mentre gli obiettivi generali legano il progetto al contesto socio-economico generale. Sovente, quindi, il loro raggiungimento dipende molto più dai fattori di contesto che non da qualità ed efficacia del progetto.

Si ricorda che la prima colonna di tale matrice definisce la “logica di intervento” del progetto che, *de facto*, riporta l'albero degli obiettivi e le azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi. La “logica di intervento” è imperniata su una catena di nessi causali - nessi logici fra i livelli della matrice - ben fondata e realistica, che tiene parimenti conto delle condizioni esterne (rischi) rilevanti rispetto a ciascun livello.

In relazione alla “logica di intervento”, in sede di valutazione *ex ante* del progetto, andranno giudicate:

- ✓ la rilevanza del progetto (coerenza del progetto con l'analisi preliminare dei problemi locali e di aspettative e bisogni della comunità locale),
- ✓ la coerenza interna (la *ratio* e la “robustezza” della trama di nessi causali fra azioni e livelli di obiettivi),
- ✓ la coerenza esterna con il quadro istituzionale e di *policy* in cui si colloca il progetto.

La tabella 2 aiuta a capire meglio la “logica di intervento” (*intervention logic*).

La matrice di Quadro Logico, pertanto, è da considerarsi uno strumento – come già detto, uno strumento di pianificazione – da usarsi per definire in modo più completo e razionale la “catena dei risultati”.

La “logica di intervento”, infatti, non è altro che una “*results chain*”.

Se letta dal basso verso l'alto si segue una catena logica “*If... Then...*” tipica dei “*logic models*” tradizionali. Se letta dall'alto verso il basso si segue, secondo lo scrivente più opportunamente, un percorso logico a ritroso che parte dagli obiettivi, come richiesto dal *RBM approach*.

Il *Project Cycle Management*, invece, va considerato uno strumento particolare di *project management*. Il PCM, infatti, fondamentalmente ricalca le “aree di processo” individuate dal *Project Management Institute* (PMI) come fasi cardine di ogni progetto, ma rispetto al *project management* tradizionale, richiede l'applicazione di tecniche di controllo di gestione e di verifica della qualità di procedure e risultati in ogni fase⁹.

⁹ Il *Project Management Institute* (<http://www.pmi.org>) – la cui sede principale è negli Stati Uniti, ma ha delle sedi locali in tutto il mondo (anche in Italia) – è un'associazione che è stata costituita sul finire degli anni Sessanta

Tabella 2 – Logica di intervento del progetto

Logica di intervento	Definizione (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?
Obiettivo specifico	Il beneficio “tangibile” per i beneficiari (il miglioramento di una condizione 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	Ciò che sarà fatto per fornire i servizi

Fonte: Bussi, 2001, p. 42

Secondo l'autorevole parere di Erik Kijne, «*the Project Cycle Management (PCM) is a combination of concepts, techniques, instruments and practices that enable desk-officers and project cycle managers to guide different projects and programmes through the project cycle phases, on the basis of informed decisions*» (definizione ripresa dal sito web del *think tank* PCM Group)¹⁰.

In conclusione, per rispondere alla domanda centrale posta all'inizio del lavoro, si evidenziano due aspetti:

1. i principali approcci metodologici al *project planning* sono stati mutuati dagli studi di pianificazione strategica e di *project management* già avviati negli anni Cinquanta, come esemplifica la figura che segue. In particolare, il *RBM approach* si può considerare, in sostanza, una applicazione dei *logic models* in cui la “*results chain*” (catena dei nessi causali) viene definita a partire da problemi/desideri dei destinatari finali e dai conseguenti obiettivi del progetto e non da risorse disponibili e azioni fattibili dato il vincolo delle risorse. Il *RBM approach* si caratterizza parimenti per la forte (e condivisibile) enfasi su problemi e desideri del gruppo target;

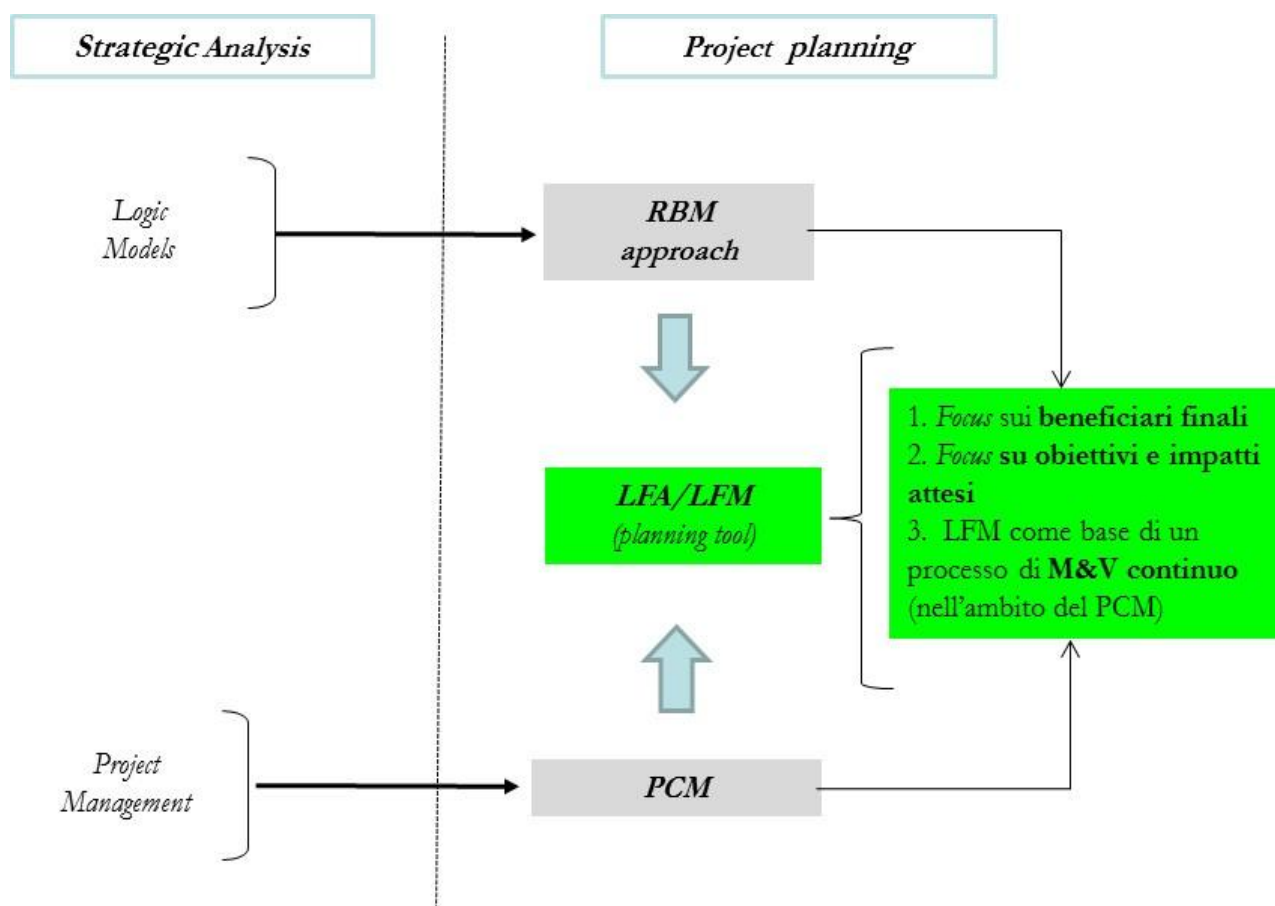
2. il LFA va considerato uno strumento di pianificazione da usare nell'ambito del “ciclo del progetto”, ma *ratio* e finalità del LFA e del PCM sono diversi.

Il LFA, come già rimarcato, serve infatti per elaborare strategie e progetti/piani di sviluppo alla cui base vi sia una realistica individuazione della catena dei nessi causali e delle condizioni esterne che potrebbero condizionarle in divenire, mentre il PCM è uno strumento di controllo di qualità e di “aiuto alle decisioni”.

da un gruppo di consulenti privati per favorire la diffusione della cultura e delle tecniche del *project management* per la gestione dei progetti complessi, soprattutto all'interno delle aziende e per la gestione di interventi pubblici di infrastrutturazione del territorio. Le “aree di processo”, riprese dal *Project Management Body Of Knowledge* del PMI sono: (i) definizione, (ii) pianificazione, (iii) esecuzione, (iv) controllo, (v) chiusura.

¹⁰ Erik Kijne è uno degli esperti che hanno contribuito alla elaborazione del primo manuale della Commissione Europea sul PCM, datato 1993. Kijne è attualmente il responsabile scientifico del *think tank* PCM Group (Bruxelles). Per una analisi più approfondita delle posizioni di Kijne si possono consultare le pagine del portale di PCM Group di presentazione delle varie attività e dei servizi del *think tank* (<http://www.pcm-group.com/>), alcune dispense che sono rese disponibili sul portale (insieme ad altri studi e manuali sui “*logic models*” e sul “ciclo del progetto”) e gli interventi di Kijne sia sul blog di PCM Group, sia nell'ambito del Gruppo di discussione che egli gestisce su LinkedIn (il Gruppo su LinkedIn, ovviamente, ha lo stesso nome del *think tank*).

Fig. 5 – Approcci metodologici al *project planning*:
origine e *focus* corrente su beneficiari e impatti attesi



Bibliografia

- AUSAID (2000), *The Logical Frame Approach. Managing project through the Activity Cycle*, <http://www.usaid.gov/ausguide>
- BAGARANI M. (1995), *La valutazione degli acquedotti rurali*, Linee Guida IRRES, Collana Valutazione dei programmi e progetti, Regione Umbria
- BAGARANI M. (2005), “Un confronto tra scelte di politica economica regionale alla luce della riforma dei fondi strutturali. L’esperienza italiana nel 2000-2006”, *Scienze Regionali*, Vol. 4, N. 3
- BAGARANI M., BONETTI A. (2005), *Politiche regionali e Fondi Strutturali. Programmare nel sistema di governo della UE*, Ed. Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ)
- BONETTI A. (2013), *Guida all’Europrogettazione*, Centro Studi POLITEIA, Avigliano (PZ)
<http://www.politeiaonline.it/Edizioni.asp#/18/>
- BUSSI F. (2001), *Progettare in partenariato. Guida alla conduzione di gruppi di lavoro con il metodo GOPP*, F. Angeli, Milano
- CHEN H. (1990), *Theory Driven Evaluation*, Sage Publications, Newbury Park (US)
- DALLOCCIO M., SALVI A. (2011), *Finanza aziendale 1. Finanza ordinaria*, EGEA, Milano
- DFID (2003), *Tools for Development. A Handbook for Those Engaged in Development Activity. Vers. 15.1*, London
<http://www.unssc.org/web1/ls/downloads/toolsfordevelopment%20dfid.pdf>
- DFID (2004), *Civil Society Challenge Fund – Annex C – The Logical Framework*, London

- DOSI C. (2004), *Gli studi di fattibilità degli investimenti pubblici: finalità e requisiti*, in FORMEZ (a cura di), *Investimenti pubblici e processi decisionali*, Collana strumenti, N. 18/2004, Roma, pp. 19-49
- EUROPEAN COMMISSION-EUROPEAID (1993), *Project Cycle Management. Integrated Approach and Logical Framework*, Evaluation Unit, Brussels
- EUROPEAN COMMISSION-EUROPEAID (2001), *Project Cycle Management. Training Handbook*, Brussels, Brussels
- EUROPEAN COMMISSION-EUROPEAID (2004), *Aid Delivery Methods. Volume 1 Project Cycle Management Guidelines. Integrated Approach and Logical Framework*, Evaluation Unit, Brussels
- ILO (undated), *ILO RBM Guidebook Programm*, Geneva
- MELLANO M., ZUPI M. (2007), *Economia e politica della cooperazione allo sviluppo*. Laterza, Roma-Bari
- MILLAR A., SIMEONE R.S., CARNEVALE J.T. (2001), "Logic models: a systems tool for performance management", *Evaluation and Program Planning* 24, 73-81.
- PARMENTOLA N. (1991), *Programmazione e valutazione dei progetti pubblici*, Il Mulino, Bologna
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008), *Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide*, Newton Square (PA), USA <http://www.pmi.org>
- ROSSI M. (2004), *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, F. Angeli, Milano
- STROPPIANA A. (2009), *Progettare in contesti difficili. Una nuova lettura del Quadro Logico*, F. Angeli, Milano
- TARDIVO G., SCHIESARI R., MIGLIETTA N. (2010), *Finanza aziendale*, ISEDI, Torino
- TAYLOR-POWELL E., HENERT E. (2008), *Developing a Logic Model: Teaching and Training Guide*, University of Wisconsin-Extension
- UNDP (2009), *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*, New York <http://www.undp.org/handbook>
- UN-HABITAT, ECOPLAN INTERNATIONAL (2005), *Promoting Local Economic Development through Strategic Planning. Volume 1. Quick Guide*, <http://www.unhabitat.org/pms/listenitemDetails.aspx>
- VALENZA A., VIGNETTI S. (2004), *Analisi finanziaria dei progetti di intervento pubblico* in FORMEZ (a cura di), *Investimenti pubblici e processi decisionali*, Collana strumenti, N. 18/2004, Roma, pp. 85-103
- W.K. KELLOG FOUNDATION (1998), *Evaluation Handbook*, Battle Creek, Michigan
- W.K. KELLOG FOUNDATION (2004), *Logic Model Development Guide*, Battle Creek, Michigan

Research Project **LEADER 2.0**

Antonio Bonetti
Website/blog: www.bonetti4reforms.com

14

The acronym LEADER stands for:

L – Local Economic Development

E – Environment

A – Agriculture

D – Democracy 2.0 (Civic engagement, e-democracy, Participatory approach)

E – Entrepreneurship 2.0 (New business models, Business Model Canvas, Lean start-up approach)

R – Research and Innovation

These research topics are part of my professional background (especially Local Development, Environment and Agriculture/rural development) and/or are particularly relevant, nowadays, to better understand how our society is changing, as a result of:

- ✓ technological change and social innovation,
- ✓ new types of enterprises (social business and innovative nonprofit organizations), and
- ✓ new managerial approaches, such as Business Model Canvas and ‘Blue Ocean Strategy’.

Within the Section ‘Local Economic Development’, it also covers technical tool used in strategic planning and local planning as well, such as logic models, SWOT analysis, Logical Framework Approach, Project Cycle Management and Business Models.

Antonio Bonetti

Independent expert in Local Economic Development, Strategic Planning and EU Funds

Website: <http://www.bonetti4reforms.com>

LinkedIn profile: <http://it.linkedin.com/pub/antonio-bonetti/37/783/2b8>

E-mail: a.bonetti@ymail.com

Skype ID: *a.bonetti70*

Mobile Phone: + (39) 335 5914711