

**POLITECNICO DI MILANO**

**Scuola di Ingegneria Industriale e  
dell'Informazione**

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



**Strumenti per la gestione dei progetti di  
International Development: Logical  
Framework, prospettive e performance**

Relatore:  
Prof. Paolo LANDONI

Correlatore:  
Prof. Ruggero GOLINI

Tesi di laurea di:  
Daniele SALVATORE  
Matr. 767436

**Anno Accademico 2012/2013**

# INDICE

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Introduzione .....</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1 Definizione e caratteristiche delle agenzie non governative .....     | 7         |
| 1.2 Progetti di sviluppo internazionale: contesto e peculiarità .....     | 11        |
| <b>2 Revisione della letteratura .....</b>                                | <b>19</b> |
| 2.1 Project Cycle Management: la gestione del ciclo di progetto .....     | 19        |
| 2.2 Logical Framework Approach e Logframe .....                           | 22        |
| 2.2.1 Evoluzione dello strumento .....                                    | 23        |
| 2.2.2 Interpretazione del Logical Framework .....                         | 33        |
| 2.2.3 Vantaggi e limiti del Logical Framework .....                       | 33        |
| 2.2.4 Versioni dello strumento: le linee guida governative .....          | 37        |
| 2.2.5 Versioni dello strumento: Le linee guida private .....              | 45        |
| 2.2.6 Sviluppi recenti del LF .....                                       | 50        |
| <b>3 Obiettivi dello studio e metodologia di ricerca adottata .....</b>   | <b>61</b> |
| 3.1 Obiettivi dello studio .....  | 61        |
| 3.2 Metodologia di ricerca .....  | 64        |
| 3.3 Preparazione dei dati .....   | 69        |
| 3.4 Presentazione del campione .....                                      | 70        |
| <b>4 Analisi e discussione dei risultati empirici .....</b>               | <b>77</b> |
| 4.1 Analisi del questionario: uno sguardo d'insieme .....                 | 77        |
| 4.1.1 Performance progettuali: l'impatto di metodologie e strumenti ..... | 94        |

|  |     |
|--|-----|
| 4.2 Analisi di dettaglio: focus sul Logical Framework..... | 100 |
| 5 Conclusioni .....  | 116 |
| 6 Appendici .....  | 120 |
| 7 Bibliografia .....                                       | 132 |

## Indice delle figure

---

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Figura 1.1  | - Le “trappole” nella gestione dei progetti di sviluppo                             | 16 |
| Figura 2.1  | - Ciclo di progetto di Baum   | 20 |
| Figura 2.2  | - Confronto versioni governative di Project Cycle e LF                              | 21 |
| Figura 2.3  | - Esempio di Results Framework  | 43 |
| Figura 2.4  | - LF per PM4DEV   | 48 |
| Figura 2.5  | - LF per PM4NGOs  | 48 |
| Figura 2.6  | - TLM: Fase di “program planning”   | 50 |
| Figura 2.7  | - TLM: “Monitoring stage”   | 52 |
| Figura 2.8  | - LF-Millennium   | 55 |
| Figura 2.9  | - Relazione fra LF-M e altri strumenti di project management                        | 57 |
| Figura 2.10 | - Evoluzione LF secondo Ika e Lytvynov  | 60 |
| Figura 3.1  | - Suddivisione delle osservazioni per continenti                                    | 71 |
| Figura 3.2  | - Il campione in termini di reddito complessivo delle ONG                           | 71 |
| Figura 3.3  | - Il campione classificato in base alla dimensione della ONG (numero di dipendenti) | 72 |
| Figura 3.4  | - numero medio di progetti gestiti dagli intervistati negli ultimi due anni         | 73 |
| Figura 3.5  | - Suddivisione del campione rispetto a dimensione e durata media del progetto       | 74 |
| Figura 3.6  | - Suddivisione del campione rispetto agli scopi del progetto                        | 75 |
| Figura 4.1  | - Adozione delle metodologie fra le ONG   | 80 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Figura 4.2  | - Adozione degli strumenti fra le ONG   | 82  |
| Figura 4.3  | - Adozione delle metodologie rispetto allo scopo del progetto   | 86  |
| Figura 4.4  | - Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto - LF  | 88  |
| Figura 4.5  | - Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto - Strumenti pianificazione di tempi e costi     | 89  |
| Figura 4.6  | - Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto - Strumenti di gestione dello scope di progetto | 90  |
| Figura 4.7  | - Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto - Strumenti di gestione risorse umane           | 91  |
| Figura 4.8  | - Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto - Strumenti di gestione del rischio             | 92  |
| Figura 4.9  | - Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto - Strumenti di controllo                        | 92  |
| Figura 4.10 | - Performance considerate (1:molto basse, 5:molto alte)   | 95  |
| Figura 4.11 | - Ruoli coinvolti nel LF  | 101 |
| Figura 4.12 | - Struttura dello studio e relazione fra variabili  | 104 |

## Indice delle tabelle

---

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Tabella 1.1 | - Punti di forza e debolezza delle ONG | 10 |
| Tabella 2.1 | - Prima versione del LF                | 24 |
| Tabella 2.2 | - Confronto versioni LF                | 29 |
| Tabella 2.3 | - Il modello Logico                    | 40 |
| Tabella 2.4 | - Performance Measurement Framework    | 41 |
| Tabella 4.1 | - Riepilogo adozione strumenti         | 83 |
| Tabella 4.2 | - Suddivisione performance di progetto | 85 |

|         |      |   |     |
|---------|------|---|-----|
| Tabella | 4.3  | - Frequenza campionaria per high e low performer                    | 97  |
| Tabella | 4.4  | - Adozione differenziale delle metodologie per high e low performer | 98  |
| Tabella | 4.5  | - Adozione differenziale degli strumenti per high e low performer   | 99  |
| Tabella | 4.6  | - Modalità di utilizzo del LF                                       | 103 |
| Tabella | 4.7  | - Percentuale di adozione e conoscenza del LF                       | 105 |
| Tabella | 4.8  | - Variabili per l'adozione del LF                                   | 106 |
| Tabella | 4.9  | - Driver di adozione  | 108 |
| Tabella | 4.10 | - Regressione Obiettivi/Adozione LF                                 | 111 |
| Tabella | 4.11 | - Regressione Adozione LF/Performance                               | 114 |

# ABSTRACT

---

In accordo con Diallo e Thuillier (2005), la maggior parte dell'assistenza internazionale è fornita da organizzazioni governative e non (ONG) tramite progetti. Una recente ricerca di McKinsey e Devex (Lovegrove, Gebre, Lee, & Kumar, 2011) ha però evidenziato come tali progetti siano affetti spesso da prestazioni di efficienza ed efficacia insufficienti, nonostante lo sviluppo, negli anni recenti, di una letteratura specifica per la gestione di progetti di sviluppo internazionale. Con questo lavoro si vuole provvedere ad una valutazione quantitativa della conoscenza e dell'adozione delle metodologie specifiche e degli strumenti impiegati in questo settore con l'obiettivo di rilevare le performance ottenute mediante il loro utilizzo. In particolare si vuole valutare il contributo fornito dal logical framework, uno strumento ampiamente utilizzato in tale ambito. Tale studio è stato condotto attraverso la somministrazione di un questionario a livello mondiale, e le circa 500 risposte ottenute hanno permesso di evidenziare come le metodologie specifiche di tale ambito (PCM, PM4DEV, IPMA, PM4NGOs, PRINCE2) presentino tutte, tranne il PCM, percentuali di adozione piuttosto limitate. La situazione appare al contrario piuttosto variegata rispetto all'adozione degli strumenti, i quali appaiono maggiormente legati al paese di provenienza della ONG che li adotta. In questo quadro il logical framework è risultato lo strumento maggiormente adottato. Sono state quindi svolte ulteriori analisi circa i fattori a spiegazione della sua adozione e le performance che il suo utilizzo consente di ottenere. È stato riscontrato come esso sia adottato specialmente per i progetti di elevate dimensioni. Dalla nostra analisi emerge che il suo utilizzo consente di ottenere performance strategiche superiori.

**Parole chiave:** Project management; Logical Framework; international development; NGO; management tools;

# 1.INTRODUZIONE

---

Il sostegno ai paesi in via di sviluppo non può prescindere dal contributo fornito dalle organizzazioni non governative (ONG). Le statistiche circa il loro numero sparse per il mondo sono incomplete, ma in accordo con l'United Nation Development Program (UNDP), esistono all'incirca 40.000 organizzazioni non governative, alle quali vanno aggiunte le centinaia di migliaia di organizzazioni locali presenti nei diversi territori. Esse operano principalmente attraverso l'implementazione di progetti, mediante i quali ogni anno circa 500 milioni di dollari (fonte OCSE) vengono investiti.

Nonostante l'importanza evidenziata, difficilmente questo settore rientra nell'oggetto degli studi tipici per un ingegnere gestionale, pur presentando anch'esso tematiche e problematiche simili a quelle evidenziate tradizionalmente nella gestione dei progetti. Il presente elaborato nasce quindi dall'interesse per l'estensione del percorso formativo al di fuori dei confini entro i quali esso è tradizionalmente racchiuso.

La tematica qui affrontata esula, infatti, dalla tradizionale concezione dell'ingegnere gestionale come figura prettamente aziendale, facendo assumere un taglio peculiare alle tematiche di gestione dei progetti affrontate durante il percorso universitario.

## **1.1 Definizione e caratteristiche delle organizzazioni non governative**

Le organizzazioni non governative si distinguono dalle altre tipologie di organizzazioni presenti all'interno del terzo settore per il loro focus specifico sul tema dello sviluppo. La Banca Mondiale le definisce come “private organizations that pursue activities to relieve suffering, promote

the interests of the poor, protect the environment, provide basic social services, or undertake community development”); sono quindi organizzazioni private a scopo sociale, le cui attività sono rivolte principalmente all’aiuto e allo sviluppo delle comunità disagiate. Tuttavia il termine ONG può essere applicato a qualsiasi organizzazione non-profit indipendente dalle strutture governative del paese di origine. Al giorno d’oggi, l’acronimo ONG descrive quindi una vasta gamma di organizzazioni, mettendo in evidenza una diversità strutturale della società civile e la differente evoluzione dei soggetti e delle strategie di cooperazione nei diversi Paesi. Pertanto, il termine ONG è soggetto ad interpretazioni molto differenziate, tanto da creare l’esigenza, in alcuni autori, di definire queste organizzazioni con un termine più ampio, come CSO (Civil Society Organizations) o NPO (No Profit Organizations) ([http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/civil\\_society.html](http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/civil_society.html) e <https://www.gov.uk/glossary-of-terms-used-by-the-department-for-international-development#c>).

Al di là della definizione specifica, tuttavia, possiamo individuare alcune caratteristiche essenziali che accomunano le ONG. Come evidenziato da Vakil (1997), le ONG consistono in organizzazioni private non-profit e auto-governate, orientate al miglioramento della qualità della vita delle persone considerate svantaggiate. In particolare, nonostante la loro varietà, le diverse ONG presentano i seguenti tratti caratteristici comuni (Raimondi e Antonelli, 2001):

- L’obiettivo di perseguire la giustizia sociale, l’equità, nonché la protezione e la promozione dei diritti umani;
- La promozione, nel processo di aiuto, di un approccio partecipativo, coinvolgendo in esso i beneficiari;



- La società civile (nel Nord e nel Sud del mondo), in cui sono radicate, ne rafforza le caratteristiche costitutive e ne promuove le iniziative;
- Le organizzazioni no-profit reinvestono ogni profitto proveniente da programmi redditizi in programmi di sviluppo, di aiuto umanitario e di progresso in materia di istruzione;
- La sede legale è generalmente collocata all'interno di un Paese;
- Sono impostate dagli stessi partecipanti come associazioni di persone fisiche in comunione con gli obiettivi, i valori e le motivazioni, e organizzate con una struttura interna di tipo democratico;
- Presentano una diversificazione delle fonti di finanziamento, al fine di garantire l'autonomia, ed hanno, inoltre, una gestione finanziaria responsabile e trasparente;
- Le organizzazioni indipendenti svolgono la loro attività senza vincoli imposti da governi nazionali o istituzioni multilaterali.

Queste caratteristiche comuni permettono di escludere dal novero della cooperazione non governativa tutti i soggetti privati che, nel campo dello sviluppo, sono impegnati in impianti industriali, attività commerciali, imprenditoriali o a scopo lucrativo. Tuttavia, Dahan e alt. (2009) registrano come negli ultimi anni stia prendendo piede una forma di collaborazione fra ONG e finanziatori "profit" allo scopo di creare imprese o mercati nei paesi in via di sviluppo.

Le attività svolte dalle ONG sono principalmente focalizzate su quelle aree che si caratterizzano per il loro forte impatto in termini di sviluppo sociale e umano, spesso attraverso interventi intersettoriali. L'impegno in favore di paesi in via di sviluppo si estrinseca in un'ampia varietà di iniziative: le attività svolte vanno dagli aiuti finanziari e materiali per la formazione e per il trasferimento di know-how tecnologico ed economico, agli interventi di

emergenza (sanitari ed alimentari) ed istituzionali, alla crescita delle capacità necessarie per l'implementazione di campagne educative e di sensibilizzazione verso l'opinione pubblica dei paesi sviluppati circa i problemi del sottosviluppo. Questi obiettivi sono perseguiti attraverso approcci partecipativi, adatti a promuovere il crescente coinvolgimento delle popolazioni nei processi di sviluppo sostenibile. Tale coinvolgimento è fondamentale in un'ottica di miglioramento della sostenibilità, dell'efficienza e della pertinenza dei programmi di sviluppo.

Pur sussistendo alcune significative differenze fra le varie ONG, in accordo con la Banca Mondiale possono essere identificati alcuni punti di forza e limiti comuni:

Tabella 1.11 - Punti di forza e debolezza delle ONG

| Punti di forza   | Debolezze  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte connessione con la società civile</li> <li>• Competenze sviluppate sul campo</li> <li>• Abilità nell'innovazione e nell'adattamento</li> <li>• Approccio allo sviluppo orientato ai processi</li> <li>• Metodologie e strumenti di tipo partecipativo</li> <li>• Impegno di lungo termine e enfasi sulla sostenibilità</li> <li>• Efficienza nei costi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitate competenze finanziarie e manageriali</li> <li>• Limitata capacità istituzionale</li> <li>• Bassi livelli di auto-sostentamento</li> <li>• Isolamento/mancanza di comunicazione inter-organizzativa e/o coordinamento</li> <li>• Interventi su scala ridotta</li> <li>• Mancanza di comprensione approfondita del contesto economico e sociale nel quale operano</li> </ul> |

## **1.2 Progetti di sviluppo internazionale: contesto e peculiarità**

La cooperazione internazionale, intesa come processo sistematico rivolto a migliorare le strutture economiche, politiche e sociali dei Paesi sottosviluppati, fornisce ogni anno un significativo aiuto ai Paesi in via di sviluppo. La maggior parte di questi aiuti internazionali, attuata da agenzie multilaterali, associazioni private, governative e non governative, è effettuata attraverso la realizzazione di progetti di cooperazione nell'ambito di programmi di sviluppo più ampi (Diallo e Thuillier, 2005).

Questi interventi, noti come “ID projects” (progetti internazionali di sviluppo), mirano a promuovere il progresso sociale ed economico dei Paesi sottosviluppati attraverso la riduzione del livello di povertà e a migliorare le condizioni di vita delle persone svantaggiate (ad esempio, migliorando l'agricoltura, la sanità, i sistemi educativi, la tutela dell'ambiente, la difesa dei diritti umani, l'assistenza alle vittime di catastrofi naturali e la creazione di infrastrutture).

Questa tipologia di progetto sta acquisendo importanza sempre maggiore nel campo degli aiuti internazionali. A differenza dei progetti di emergenza, che hanno l'obiettivo di fornire assistenza immediata alle popolazioni colpite da guerre o calamità naturali, i progetti di ID si svolgono in contesti più stabili. Per questi motivi, essi sono a volte meno visibili alla società, ma le statistiche confermano un trend di crescita di denaro e capitale umano impiegato in questo tipo di progetti (Diallo e Thuillier, 2005, OCSE, 2008, 2009).

Per dare un'idea delle cifre in gioco, basti pensare che l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo (OCSE) rileva come i membri del Development Assistant Committee (DAC) hanno da soli contribuito, nel

corso del 2008, con circa 510 milioni US \$ di aiuti ai paesi in via di sviluppo (OCSE, 2008).

Un'altra considerazione che sottolinea l'importanza in questo ambito della ricerca per strumenti ed approcci specifici, è relativa alle peculiarità che distinguono questi progetti dalle altre tipologie di intervento (Youker, 2004), per esempio quelli di business: essi infatti, vengono implementati in ambienti difficili, dove le infrastrutture e le risorse sono scarse, diversi sono gli stakeholder coinvolti (ad esempio, le agenzie di donatori, le organizzazioni governative, la società civile e i beneficiari locali) (Diallo e Thuillier, 2004), tra i quali spesso esistono significative differenze culturali (si pensi ad esempio al diverso concetto di "tempo" presente in differenti culture) (Muriithi e Crawford, 2003) e una politica governativa molto diversa da quella dei paesi industrializzati. Pertanto, un progetto di sviluppo non persegue un unico obiettivo, e le sue finalità sono spesso "intangibili" (Khang e Moe, 2008). Inoltre, l'approccio utilizzato per la sua gestione deve essere diverso da quello standard più conosciuto ed utilizzato nel campo della gestione del progetto (PMI, IPMA, ecc.), in quanto deve essere in grado di cogliere le caratteristiche peculiari del contesto cooperativo e di fornire gli strumenti adatti per la loro adeguata gestione.

Le particolari caratteristiche hanno portato ad individuare per questo tipo di progetti degli specifici fattori critici di successo ( Critical Success Factor, CSF) ovvero le variabili ritenute determinanti per il successo di un progetto. Nell'ambito ID, una sintesi di tali variabili è stata fornita da Hermano e al. nel 2012. Partendo da una revisione dei contributi precedenti, gli autori hanno identificato 7 CSFs:

1. *Team building*: viene evidenziato come l'effettiva consegna di un progetto ID avviene quando ad essere selezionato è un giusto team

per l'implementazione e quando il personale è sufficientemente motivato (Khan e al., 2000; Struyk, 2007)

2. *Local environment*: viene ancora una volta evidenziata l'instabilità e il particolare contesto nel quale i progetti ID vengono implementati e le implicazioni che questi hanno in termini di successo del progetto stesso (Struyk, 2007)
3. *Implementation approach*: L'ambiente in cui vengono implementati i progetti ID è caratterizzato dall'incertezza (Youker, 2003). Appaiono quindi necessarie analisi di scenario e di tipo "what-if".
4. *Learning opportunities*: Il trasferimento di conoscenza ai beneficiari del progetto è uno dei più importanti obiettivi che il progetto si deve porre (Youker, 2003)
5. *Policy characteristics*: Nell'implementare un progetto ID, si deve sempre tener presente che esso rientra in un piano nazionale; esso deve quindi essere funzionale agli obiettivi dell'agenzia nel complesso e del paese (Rosenberg e Posner, 1979). E' stato inoltre compreso come alcuni progetti, tecnicamente semplici e politicamente innocui, siano più facilmente implementabili di altri (Struyk, 2007).
6. *Availability of resources*: Nei paesi beneficiari le risorse non sono presenti in grandi quantità. Inoltre si deve considerare il diverso concetto di tempo e di lavoro degli implementatori locali (Youker, 2003).
7. *Stakeholders/beneficiaries satisfaction*: Vista il vasto numero di stakeholder coinvolti, la gestione della rete di relazioni è una delle sfide più impegnative nella gestione dei progetti ID (Khang e Moe, 2008).

Vi è una evidente necessità di specifiche metodologie di gestione dei progetti che tengano in considerazione questi aspetti e che non solo rispettino la cultura e le caratteristiche della società locale, ma anche che rimangano coerenti con il suo sistema economico, politico ed amministrativo.

Alla luce di queste peculiarità, nel 1970 Baum ha introdotto un approccio specifico per i progetti di ID sulla base del “ciclo del progetto” (Baum, 1970) e strumenti specifici (ad esempio, il logical framework) sono stati sviluppati negli anni successivi. Negli ultimi decenni, l’approccio del ciclo di progetto è stato adottato dalle agenzie di sviluppo, perché offre un modello strutturato di tecniche che permettono alle persone di lavorare insieme, mettendo a fuoco gli obiettivi del progetto (Landoni e Corti, 2011).

Tuttavia, finora, l’attenzione dedicata nella letteratura specializzata alle peculiarità dei progetti ID e alla necessità di specifiche metodologie è stata scarsa.

Infine, una recente ricerca effettuata da McKinsey e Devex (Lovegrove et al., 2011) conferma che i progetti ID spesso presentano carenze sia in termini di efficienza che di efficacia sottolineando come non possa risultare sufficiente diffondere e promuovere l’applicazione di tecniche standard di project management in tale tipologia di progetti. Un lavoro di adattamento degli strumenti classici di PM in tal senso è stato realizzato da PM4NGOs (con la pubblicazione della guida PMDPro) e da PM4Dev, enti di certificazione delle competenze specifiche degli operatori del settore

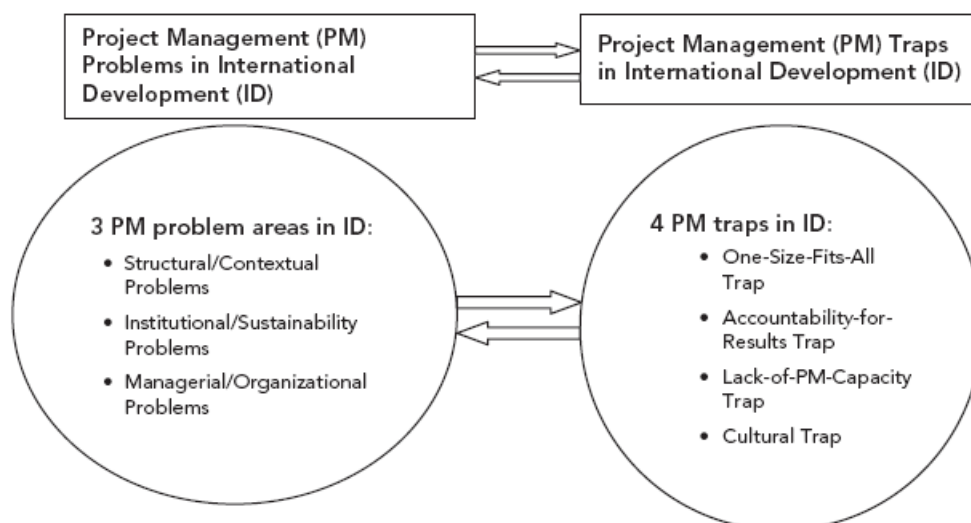
I limiti della gestione corrente dei progetti di ID è confermata anche da altre fonti (ad esempio, Metzger Commissione, 2000; IFC World Bank) che riportano tassi di fallimento di circa il 50%, se si considerano non solo gli obiettivi di progetto (come ad esempio il rispetto dei vincoli di tempo e costo), ma anche gli effetti a lungo termine (misurati alcuni anni dopo la fine del progetto). Analizzando 100 progetti ID sponsorizzati dalla Banca

asiatica di sviluppo e ospitati da diversi Paesi asiatici, Ahsan e Gunawan (2010) hanno scoperto che esistono diverse tipologie di cause specifiche di ritardo o di superamento dei costi e che, conseguentemente, i responsabili di progetto devono esserne a debita conoscenza e debbano essere stati adeguatamente formati per affrontare le tematiche nel modo migliore. Ika (2012) è più specifico su questo problema individuando tre aree problematiche nella gestione di progetti ID:

1. Problemi strutturali e di contesto;
2. Problemi istituzionali e di sostenibilità;
3. I problemi manageriali e organizzativi.

La prima tipologia di problemi evidenziata da Ika riguarda il contesto esterno nel quale si sviluppa un progetto ID; necessariamente infatti, nella sua implementazione, si devono affrontare problemi di tipo culturale, politico, economico, storico ed ambientale. Ad essi si sommano quelli riguardanti la mancanza di supporto istituzionale e tecnico (sia da parte delle governo locale che da parte degli stessi donatori), la corruzione e problemi di moral hazard. Infine come ultima macro area critica, vengono evidenziate lacune a livello organizzativo e gestionale. Ika sostiene che queste problematiche non vengono correttamente affrontate dai responsabili di progetto per via di quattro “trappole”: la trappola del “one-size-fits-all”, la quale consiste in un approccio che considera tutte le tipologie di progetto e i modelli utilizzabili per la loro gestione come aventi le medesime caratteristiche, la trappola dell’ ”Accountability-for-Results”, per la quale troppa enfasi viene posta su una cultura di “responsabilità per i risultati” e non abbastanza invece sulla necessità di una corretta gestione come elemento fondamentale per ottenerli, la trappola della mancanza di capacità manageriali (“Lack-of-Project-Management-Capacity Trap”) ed infine la “Cultural Trap”, che sottolinea il fallimento del tradizionale approccio top-down che domina gli interventi di sviluppo.

Figura 1.21 - Le “trappole” nella gestione dei progetti di sviluppo



Nonostante la loro già citata importanza e il riconoscimento delle loro peculiarità, scarsa attenzione è stata dedicata dalla letteratura alla diffusione e valutazione delle migliori pratiche, approcci e tecniche di gestione per i progetti ID. In questo senso diversi autori suggeriscono la necessità di ulteriori ricerche (Youker, 2004), in particolare per quanto riguarda gli strumenti e gli approcci di gestione dei progetti (Khang e Moe, 2008).

Sull'onda di questa necessità, il Politecnico di Milano ha svolto per tutto il 2011 e il 2012 un sondaggio esplorativo internazionale, attraverso la somministrazione di un questionario rivolto ai Project Manager di organizzazioni non governative che operano nel campo della cooperazione internazionale. L'indagine si proponeva come obiettivo quello di analizzare come questi ultimi gestiscono i loro progetti, con particolare attenzione all'adozione ed alle modalità di utilizzo di metodologie e strumenti. Un focus particolare è stato riservato ad uno strumento specifico, il Logical Framework, al fine di comprendere le specifiche modalità di utilizzo e di analizzare i suoi punti di forza e di debolezza.

Più nel dettaglio, la ricerca ha riguardato le seguenti aree:

- Adozione di metodologie e strumenti di gestione dei progetti ID;



- Prestazioni delle ONG;
- Valutazione del Logical Framework.

Il presente lavoro di tesi prende le mosse da questa indagine, per poi approfondire l'analisi inerente a quest'ultimo strumento.

L'interesse per l'approfondimento di tale tematica deriva dalle evidenze empiriche riguardo la sua diffusione e le potenzialità che esso dimostra nella gestione dei progetti ID. L'obiettivo è quindi quello di comprendere le cause che stanno dietro a tale diffusione e il contributo che esso fornisce alle performances della ONG.

Il lavoro è organizzato in quattro capitoli: il capitolo 2, allo scopo di introdurre tutti gli aspetti del logical framework, è dedicato ad una revisione della letteratura; in primo luogo, verrà presentata la metodologia di cui il LF è lo strumento principale, il Ciclo del Progetto. Quindi l'attenzione verrà spostata sullo strumento e sulle sue evoluzioni, identificandone i punti di forza e i limiti. Ne verranno successivamente presentate le versioni proposte dalle maggiori agenzie governative e private allo scopo di identificare, se presente, una versione migliore da cui partire per futuri sviluppi. Nell'ultimo paragrafo del capitolo verranno brevemente descritti gli studi più recenti sul Logical Framework e le direzioni di sviluppo che si stanno ad oggi delineando.

Il capitolo 3 è, invece, focalizzato sull'illustrazione degli obiettivi delle analisi svolte; vengono, inoltre, introdotti il questionario che è stato utilizzato e la metodologia che abbiamo seguito per lo sviluppo del campione, le modalità attraverso le quali è stato costruito, e come il suddetto campione è stato preparato per l'analisi. Segue una presentazione descrittiva del campione ottenuto.

Nel quarto capitolo vengono presentate le analisi e discussi i risultati ottenuti: in un primo paragrafo saranno esposte le analisi di tipo descrittivo che riguardano i risultati generali emersi dai questionari ricevuti, mentre in una seconda sezione si entrerà più nello specifico delle modalità di utilizzo del Logical Framework per evidenziare i fattori alla base del suo utilizzo e il suo contributo in termini di performance nella gestione di progetti ID.

Il quinto capitolo infine presenta le conclusioni derivanti dalle analisi effettuate e propone suggerimenti circa i possibili studi futuri sulla base di quanto emerso.

## 2. REVISIONE DELLA LETTERATURA

---

Nel corso di questo capitolo verrà presentato lo strumento centrale della tesi, il Logical Framework: a partire dalle origini, verranno analizzati l'evoluzione, i punti di forza ed i limiti delle diverse generazioni, attraverso le quali esso è arrivato alla forma oggi utilizzata. Al fine di fornire un quadro completo del Logical Framework, verranno inoltre presentate le versioni che le maggiori agenzie, governative e non, hanno proposto, con l'intento di individuare, mediante un parallelismo fra di esse, la versione che meglio si presta alla gestione dei progetti di sviluppo internazionale.

Prima di presentare il Logical Framework è, però, necessario introdurre la metodologia di cui esso rappresenta lo strumento principale: il Project Cycle Management. È, infatti, a partire da quest'ultimo che possiamo comprendere al meglio le differenze fra le varie versioni presentate.

### **2.1 Project Cycle Management: la gestione del ciclo di progetto**

L'espressione "Project Cycle management" (PCM) viene utilizzata per descrivere le attività di gestione e le procedure decisionali impiegate durante il ciclo di vita di un progetto. Nell'ambito dei progetti di ID, tali attività devono considerare le peculiarità di questo tipo di progetti, e venire quindi adattate alle specifiche esigenze.

Come evidenziato dal Project Management Institute (PMI) (2004), tale "ciclo di vita" è composto da «fasi che collegano l'inizio di un progetto con la sua fine» allo scopo di migliorare la gestione del progetto attraverso appropriati collegamenti fra le operazioni in corso di esecuzione svolte

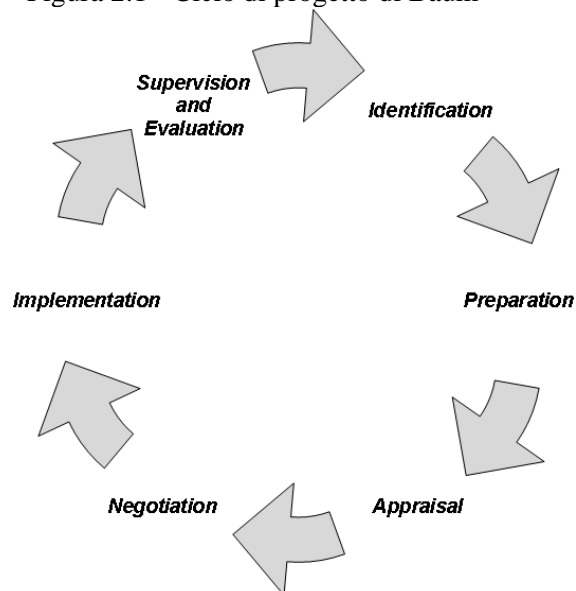
all'interno delle organizzazioni. Con specifico riferimento ai progetti di ID, Biggs e Smith (2003 p. 1743) osservano come il ciclo del progetto consista in una serie di fasi progressive «che portano dall'identificazione dei bisogni e degli obiettivi, attraverso la pianificazione e la realizzazione di attività volte ad affrontare tali esigenze e obiettivi, alla valutazione dei risultati».

L'origine del Project Cycle risale al 1970, quando W.C. Baum identificò cinque fasi nella vita di un progetto e le organizzò in un ciclo (Baum, 1970).

L'idea di fondo era che «ogni progetto passa attraverso un ciclo che, con alcune varianti, è comune a tutti». Otto anni più tardi, lo stesso studioso introdusse nella sequenza una sesta fase, detta “evaluation” (Cracknell, 2000 p.95). Le sei fasi progressive individuate sono (Figura 2.1): identification, preparation, appraisal, negotiation, implementation and supervision e evaluation (Baum, 1978).

La necessità di formalizzazione deriva dal bisogno di fornire una ben definita struttura ed una direzione per le attività di progetto, favorendo inoltre in tal modo l'identificazione degli obiettivi e dei problemi.

Figura 2.1 - Ciclo di progetto di Baum



In un breve lasso di tempo il Project Cycle ha incontrato ampia utilizzazione nell'ambito della gestione e della valutazione dei progetti di sviluppo internazionale, rendendo di fatto la struttura per la sua gestione «una pratica standard per le agenzie di sviluppo con la quale organizzare le proprie attività» (Biggs e Smith, 2003 p. 1743).

Il Project Cycle Management suggerisce una gestione dei progetti end-to-end e l'adozione di diversi approcci e strumenti a seconda della fase del progetto nella quale ci si trova. L'obiettivo è quello di fornire una visione sintetica del progetto a sostegno della progettazione, pianificazione, gestione e comunicazione (Coleman, 1987; Gasper, 1997). Analizziamo ora nel dettaglio le sei fasi proposte nel 1978 da Baum:

1. *Identification*: Nell'ambito di un programma più ampio e strategico di sviluppo e crescita di un paese, o di un suo settore, questa fase ha il compito di identificare e selezionare i progetti che meglio supportano tali strategie. Questo primo passo è caratterizzato da una approfondita analisi che fornisce la base per una interazione continua e proficua tra il finanziatore ed i destinatari del progetto: tale integrazione, unita ad una realizzazione congiunta del progetto, favorisce, infatti, sia il suo successo, sia la sua sostenibilità nel lungo termine. Appare chiaro quindi come questa fase risulti estremamente critica ai fini del raggiungimento degli obiettivi del progetto.

2. *Preparation*: definizione a grandi linee degli elementi del progetto e svolgimento di uno studio di fattibilità per dimostrare che tutte le risorse tecniche, istituzionali, economiche e finanziarie, necessarie al raggiungimento degli obiettivi del progetto, sono disponibili. È in questa fase che vengono vagliate diverse alternative di progetto.

3. *Appraisal*: Il progetto viene valutato e controllato in tutti i suoi aspetti, tecnici, economici e finanziari. Viene quindi sancita ufficialmente la possibilità di una sua implementazione.

4. *Negotiation*: In questa fase, l'istituto finanziario e coloro i quali implementano in progetto, cercano un accordo condiviso sulle necessarie misure attraverso le quali sviluppare l'intervento. Gli accordi vengono formalizzati e registrati in documenti che descrivono accuratamente ogni dettaglio del bilancio. L'allocazione dei fondi sancisce la conclusione della parte concettuale e di pianificazione del ciclo di progetto.

5. *Implementation and Supervision*: In questa fase avviene l'attuazione operativa del progetto. Tale implementazione è accompagnata da una costante attività di controllo che consente l'effettivo raggiungimento, all'interno dei vincoli prestabiliti, dei risultati del progetto.

6. *Evaluation*: Fase successiva al completamento del progetto, viene qui verificata la rispondenza dell'output del progetto a quanto pianificato. Questa sistematica valutazione consente, inoltre, di incrementare il grado di conoscenza relativo al progetto appena concluso e diviene un bagaglio fondamentale per la pianificazione e la gestione di futuri progetti simili.

## **2.2 Logical Framework Approach e Logframe**

Per l'implementazione del PCM sono stati sviluppati numerosi strumenti: tra essi, il più conosciuto ed utilizzato è il Logical Framework (LF o Logframe).

Di tale strumento esistono numerose versioni, ma tutte condividono l'obiettivo di fornire un quadro generale del progetto, organizzando in modo strutturale le informazioni più rilevanti e facilitandone quindi la pianificazione e la gestione. Tale visione di sintesi si concretizza in una

matrice (generalmente 4x4) nella quale vengono indicati gli obiettivi del progetto, le attività di cui si compone, le ipotesi che ne stanno alla base, gli indicatori da utilizzare in fase di controllo e valutazione dei risultati e le fonti di verifica attraverso le quali misurare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di progetto (Coleman, 1987; Gasper, 1997).

Tale strumento è il risultato ultimo dell'implementazione di un approccio strutturato chiamato Logical Framework Approach (LFA). Tale approccio non ha una versione standard ma subisce delle variazioni a seconda dell'organizzazione che lo implementa.

Di seguito viene, quindi, presentata una breve panoramica storica dei diversi approcci (Leeuw nel 2000 ne identifica tre) e delle conseguentemente differenti generazioni del Logical Framework che si sono susseguite a partire dalla fine degli Anni '60 ; attraverso queste, sarà quindi possibile identificare i punti di forza e i limiti dello strumento e presentare lo stato dell'arte mediante una breve sintesi relativa alle diverse versioni implementate da agenzie governative e non. Il quadro verrà terminato con la presentazione dei possibili sviluppi futuri dello strumento.

### **2.2.1 Evoluzione dello strumento**

La nascita di questo strumento viene fatta risalire al 1969, attribuendola alle società di consulenza Fry Associates e Practical Concepts Inc. su commissione dell'Agenzia Americana per lo Sviluppo Internazionale (USAID) che richiese di sviluppare un approccio per la pianificazione e valutazione dei progetti nell'ambito dello sviluppo internazionale (Practical Concepts, 1978; Sartorius, 1996). Essa aveva infatti l'esigenza di supportare la progettazione e la valutazione di questo tipo di progetti eliminando gli elementi di approssimazione arrivando in questo modo a

facilitare il raggiungimento degli risultati pianificati in un'ottica di "management by objectives".

Uno dei principali obiettivi era quindi quello di fornire una visione ed una comprensione globale del progetto, mettendone in risalto i processi logici che li legano. Il risultato dell'implementazione del neonato LFA (Logical Framework Approach) fu una matrice, il Logframe (LF), di quattro righe e quattro colonne, di seguito riportata:

Tabella 2.1 - Prima versione del LF

|         | Narrative summary | Objectively verifiable Indicators | Means of verification | Assumption |
|---------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------|
| Goal    |                   |                                   |                       |            |
| Purpose |                   |                                   |                       |            |
| Outputs |                   |                                   |                       |            |
| Inputs  |                   |                                   |                       |            |

Tale strumento, ufficialmente impiegato dal 1971 esclusivamente per i progetti di assistenza tecnica, e solo successivamente, a partire dal 1974, esteso a tutte le tipologie di progetto (MacArthur, 1994), riassume le motivazioni alla base dell'implementazione del progetto, il suo scopo, quali fossero gli output e quali gli input necessari, e le ipotesi nelle quali dovesse essere data prosecuzione al progetto. Inizialmente venne utilizzato solo per il monitoraggio e la valutazione ex-post del progetto e solo in un secondo tempo se ne sfruttarono le potenzialità anche per la sua pianificazione.

Analizziamo ora nello specifico i diversi elementi che compongono la matrice:

- *Goal* - Obiettivi Generali: con questo termine vengono indicate le finalità di sviluppo che il progetto può contribuire a raggiungere. Tali traguardi non sono specifici per il singolo progetto ma sono



condivisi con altri programmi di sviluppo destinati al medesimo target.

- *Purpose* - Obiettivi Specifici: vengono in questa sede declinati gli obiettivi generali, ottenendo le finalità specifiche del progetto.
- *Outputs* - Risultati attesi: tutto ciò, materiale o immateriale, che il progetto si prefigge di realizzare; costituiscono quindi le performance misurabili risultato del progetto.
- *Inputs* - Risorse necessarie alla realizzazione degli outputs.

Analizzando invece la matrice lungo le diverse colonne troviamo:

- *Narrative summary* - colonna dedicata all'esplicitazione di obiettivi, risultati e risorse.
- *Objectively verifiable indicators* - contiene gli indicatori che verranno utilizzati per monitorare e valutare il raggiungimento degli obiettivi. Per ognuno di essi vengono definiti una variabile, un target-group, un tempo di osservazione, un valore di riferimento. La qualifica di "oggettivamente verificabili" fa riferimento a una loro definizione tale che le informazioni che forniscono siano le stesse indipendentemente da chi le raccoglie, implicando una scelta di indicatori oggettivamente misurabili.
- *Means of verification* - La terza colonna completa il discorso sugli indicatori identificando le "fonti di verifica", ovvero tutte quelle fonti, interne o esterne al progetto, (come, ad esempio, documenti e reports) dalle quali è possibile ricavare le informazioni utili per misurare il progresso del progetto.
- *Assumption* - Vengono qui infine esplicitate le ipotesi fuori dal controllo che possono influenzare lo svolgimento del progetto o il conseguimento dei risultati.

Come evidenziato da Sartorius (1996), questa prima generazione di approccio era caratterizzata principalmente dall'attenzione alla produzione del LF come risultato finale. Tale strumento si dimostrò da subito efficace nella progettazione e nella valutazione di un progetto, ma alcuni problemi che lo caratterizzavano ne minavano l'utilizzo in un'ottica di gestione. Per questo motivo, verso la fine degli Anni '70, l'utilizzo del LFA e del Logframe cominciarono a diminuire.

Per superare alcune delle lacune evidenziate dalla prima versione, nel 1983 ne venne presentata una seconda, in cui veniva posta maggiore enfasi sulla gestione del team di progetto.

La maggior parte delle migliorie implementate furono apportate dall'agenzia Tedesca GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) su commissione del Ministero Tedesco per la Cooperazione e lo Sviluppo.

Essi svilupparono l'LFA in un approccio formalizzato, più pratico, sistematico e partecipativo, chiamato l'approccio ZOPP (Acronimo tedesco di "Zielorientierte Projektplanung") (GTZ,1996,1997).

L'approccio ZOPP si componeva di sei fasi:

1. *Analisi della situazione*: analisi del contesto all'interno del quale il progetto si sviluppa.
2. *Analisi degli stakeholder*: vengono esaminati tutti i gruppi e le organizzazioni che direttamente o indirettamente sono coinvolti nel progetto. In particolare ne vengono definiti gli interessi, le aspettative e i rischi di cui sono portatori.
3. *Analisi dei problemi*: vengono identificati i problemi principali, si ordinano gerarchicamente, se ne analizzano le cause ed i possibili effetti.
4. *Analisi degli obiettivi*: trasforma i rapporti causa-effetto (problemi), in rapporti mezzi-fini (obiettivi); questa fase risulta estremamente

delicata in quanto possono essere messi in pratica comportamenti opportunistici da parte di stakeholder singoli o gruppi, i quali hanno la possibilità di fare pressione per perseguire interessi privati potenzialmente non conformi con i reali scopi del progetto. La definizione degli indicatori può essere usata in questo senso per “offuscare” obiettivi indesiderati.

5. *Analisi delle alternative*: vengono identificate tutte le possibili soluzioni alternative arrivando poi a determinare lo schema generale della programmazione del progetto.
6. *Pianificazione delle attività*: dallo schema generale si passa poi nello specifico alla pianificazione delle attività da svolgere.

Questi passaggi erano stati ideati per permettere una più attiva partecipazione degli stakeholder nello sviluppo del LF consentendo inoltre di velocizzare il processo di feedback e di approvazione. Tale coinvolgimento avveniva soprattutto attraverso degli ZOPP workshop, che vedevano coinvolti i gruppi direttamente influenzati dal progetto.

La partecipazione dei diversi attori fin dalle prime fasi del progetto, aveva altresì lo scopo di anticipare meglio i futuri vincoli e le future opportunità; Non è inoltre da sottovalutare, specialmente nel contesto degli ID projects, come un maggiore coinvolgimento significa un maggiore impegno verso il progetto e quindi anche il superamento di eventuali resistenze legate ad aspetti del progetto stesso. D'altra parte, come evidenziato da Kohnert e Preuss, 1991, questo esteso coinvolgimento degli stakeholder, in una programmazione prevalentemente orientata ai risultati di breve periodo, più che fare dello ZOPP uno strumento di aiuto alle decisioni di tipo partecipativo, risulti essere una “tattica negoziale” adottata da particolari gruppi di interesse, volta a realizzare in modo ottimale la “propria” concezione di obiettivo.

Tuttavia i buoni risultati conseguiti dall'approccio ZOPP lo resero nel 1986 obbligatorio per tutti i progetti ID del GTZ e fecero sì che esso venne adottato da molte organizzazioni di sviluppo internazionale (Canadian International Development Agency, 1985; Ministero degli Esteri Danese, 1990, 1992; USAID, 1991; Comunità Europea, 1993).

Verso la fine degli Anni '80, in un clima di rinnovato interesse per le tematiche di sviluppo internazionale, nacque una terza generazione di LFA.

Quest'ultima forniva un ulteriore supporto al pensiero sistematico, promuovendo però nel contempo analisi partecipative e creative. Il suo utilizzo apportò benefici soprattutto in merito ad una migliore comprensione del contesto del progetto e dei bisogni degli stakeholder, stabilendo una struttura logica mezzi-fini che collegava gli obiettivi del progetto con suoi scopi, i suoi output e le sue attività; quest'ultimo termine, introdotto nel 1986 dalla FAO (Food and Agricultural Organization) andò ad aggiungersi e spesso a sostituire la riga "Inputs".

In questo modo veniva ulteriormente favorita la discussione circa le decisioni progettuali, favorendo ulteriormente il coinvolgimento e la partecipazione degli stakeholder. Affinchè il contributo di questi ultimi fosse il più rilevante possibile, veniva posta l'attenzione anche su aspetti legati alla loro formazione ed all'acquisizione di conoscenze. In tal senso veniva predisposto un sommario del progetto in un formato sintetico e standard, allo scopo di mantenere i diversi stakeholder informati e coinvolti, identificando potenziali eventi di rischio che avrebbero potuto mettere a repentaglio il successo del progetto e stabilendo le pratiche di monitoraggio e valutazione di obiettivi, scopi, output ed attività.

Un ulteriore spinta alla riscoperta ed all'utilizzo di questo strumento avvenne grazie allo sviluppo dell'informatica, grazie alla quale

l'implementazione del Logframe fu resa più semplice e veloce per mezzo di software integrati e di facile utilizzo (ad esempio il "Team UP-PCM").

E'interessante notare come le evoluzioni del LFA hanno avuto come obiettivo quello di spostare l'attenzione non tanto sulla creazione del Logframe come risultato finale, ma sulla centralità del coinvolgimento dei diversi stakeholder nella fase di implementazione dello stesso, riconoscendo quindi la loro centralità nel raggiungimento degli obiettivi dei progetti di sviluppo.

Questa terza generazione del LFA è ora ampiamente riconosciuta come un efficace strumento per la progettazione, la valutazione e la gestione di un progetto ID, come accertato nelle recenti pubblicazioni su questo tema (Aune, 2000; Baccarini, 1999; Dale, 2003; Earle, 2003; Gasper, 1997,1999,2000)

La seguente tabella riporta in sintesi un confronto fra le diverse generazioni di LFA, evidenziandone i principali risultati raggiunti, le innovazioni apportate e i problemi riscontrati.

Tabella 2.2 – confronto versioni LF

| <b>Generazione di LFA</b> | <b>Caratteristiche fondamentali</b>        | <b>Miglioramenti apportati</b>  | <b>Principali problemi</b>  |
|---------------------------|--|---|---|
| 1° Generazione            | Creazione del LF come risultato principale | Prima non esisteva nessuno strumento in grado di fornire una panoramica completa e una comprensione del progetto in forma sintetica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La terminologia non chiara favoriva una errata interpretazione</li> <li>• Connessioni fra livelli non chiara</li> <li>• Non chiaro il processo che portava alla</li> </ul> |

|                |  |   |  |
|----------------|--|---|--|
|                |  |   | creazione del LF <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di coinvolgimento degli stakeholder</li> <li>• Approccio rigido</li> <li>• L'obiettivo percepito era come riempire le caselle del LF</li> </ul>   |
| 2° generazione | Introduzione di un processo di squadra per la creazione del LF                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposti passi che portassero allo sviluppo del LF</li> <li>• Migliore coinvolgimento degli stakeholder ad ogni passo, attraverso I workshop ZOPP, consentendo risposte più rapide e di conseguenza un LF più significativo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La terminologia non chiara favoriva una errata interpretazione</li> <li>• Connessioni fra livelli non chiare</li> <li>• Metodologia rigida</li> <li>• Misure di successo non chiare</li> <li>• Mancanza di integrazione con gli altri strumenti e processi di project management</li> </ul> |
| 3° generazione | Migliore definizione dei passi ed effettiva adozione da parte delle organizzazioni | <ul style="list-style-type: none"> <li>• I passi che conducono alla creazione del LF sono meglio definite e adattati ai bisogni specifici delle organizzazioni</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminologia non chiara e inutilizzata</li> <li>• Connessioni fra livelli non chiare</li> <li>• Misure di successo non</li> </ul>   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione di software e formazione del personale</li> </ul> | <p>chiare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non chiare responsabilità in merito al successo del progetto</li> <li>• Mancanza di integrazione con gli altri strumenti e processi di project management</li> </ul> |
|--|--|--|---|

Al termine di questa presentazione circa le evoluzioni che il Logical Framework Approach ha avuto a partire dagli anni sessanta, è interessante valutare come quest'ultimo si posizioni nei confronti dei fattori critici di successo già precedentemente esposti e commentati. Come evidenziato da Hermano e al. nel 2012, il Logical Framework approach non copre tutti i CSF, ma affronta soltanto quelli la cui influenza possa essere gestita durante la fase di pianificazione del progetto, senza considerare i problemi che possono sorgere durante la fase di implementazione e ignorando quindi i CSF relativi a questa fase del progetto. Questa prospettiva è sì parziale, ma ha il merito di costringere i project manager a riconoscere e ad analizzare i fattori critici sotto il proprio controllo, un'evoluzione rispetto alle precedenti metodologie di gestione dei progetti ID. Inoltre consente di trattarli ed esplicitarli sia in modo esaustivo che attraverso esempi, rendendone in questo modo più semplice e approfondita la comprensione.

Scendendo più nel dettaglio possibile evidenziare quali elementi della matrice sono specificamente associabili ad ogni CFS e quali al contrario non vengano considerati:

- *Team Building* - non trattato; non viene data alcuna indicazione circa i passi da seguire o gli aspetti da considerare nella formazione del team di progetto.
- *Local environment* - La colonna “Assumption” del Logframe copre tutti gli aspetti del contesto controllabili e influenzabili dal project manager.
- *Implementation approach* - non trattato; non sono previsti suggerimenti sull’adozione di strumenti alternativi al Logframe per la gestione dei progetti ID.
- *Learning opportunities* - La colonna degli indicatori obiettivamente verificabili della matrice obbliga i PM ad un processo di apprendimento e miglioramento durante il ciclo di vita del progetto e li costringe ad apportare dei cambiamenti qualora l’impostazione progettuale non si riveli adatta al particolare contesto. Non sono al contrario previste opportunità di apprendimento per i beneficiari; questo in un’ottica di lungo periodo costituisce sicuramente un limite.
- *Policy characteristics* – Questo aspetto viene trattato nel porre gli obiettivi strategici (goals) a livello di agenzia nel complesso o a livello di paese. In questo modo essi vengono esplicitati ed analizzati e il progetto, collocato al loro interno, diviene quindi una delle condizioni necessarie al raggiungimento di tali obiettivi.
- *Availability of resources* - Ulteriore aspetto considerato nella colonna “Assumption”.
- *Stakeholder/beneficiaries satisfaction* - Non trattato; la non esplicita considerazione di questo aspetto e il suo non riconoscimento come l’obiettivo principale per un progetto ID evidenzia una prospettiva parzialmente errata di questo approccio e ne costituisce un limite.



## **2.2.2 Interpretazione del Logical Framework**

Nelle evoluzioni dello strumento, ciò che è rimasto costante è la possibilità di identificare una duplice chiave di lettura della matrice: la prima, definita “logica verticale”, fornisce il collegamento fra gli obiettivi e le azioni ritenute necessarie per conseguirli. In particolare la scomposizione gerarchica di tali obiettivi favorisce una focalizzazione progressiva facilitandone la loro individuazione e formalizzazione. Tali livelli di obiettivi sono collegati tra loro da un legame causa-effetto lineare ed unico (Gasper, 2001) che a partire dal livello più basso, le attività, consente di arrivare al raggiungimento degli obiettivi di più alto livello, i goals, secondo una catena logica “if-then”. In particolare la tale concettualizzazione ritiene che una corretta implementazione delle attività di progetto porti al conseguimento dell’output desiderato; tale output risulterebbe funzionale al raggiungimento degli obiettivi di progetto (purpose), i quali a loro volta sono collocati nel contesto più ampio degli obiettivi strategici (goals).

La seconda chiave di lettura al contrario, denominata “logica orizzontale”, analizza per i diversi obiettivi, output e attività, tutti gli elementi che li caratterizzano: si riferisce quindi alla misura degli effetti del progetto ed alle risorse da esso utilizzate, attraverso la specificazione degli indicatori chiave di misurazione, delle fonti e dei mezzi attraverso i quali tali misurazioni verranno verificate.

## **2.2.3 Vantaggi e limiti del Logical Framework**

Elemento fondamentale per capire l’apporto del Logical Framework alla gestione dei progetti ID è la comprensione del radicale cambiamento indotto nella logica di problem solving: il Logframe infatti, come abbiamo visto parlando di logica verticale, consente di passare da un approccio “top-

down”, caratterizzato da indicatori quantitativi e razionali, ad uno bottom-up, nel quale vengono altresì considerate le misure qualitative che possono impattare sul progetto. Questo cambio di prospettiva è corroborato da:

- Una *descrizione sintetica e comprensibile del progetto*;
- Una chiara *articolazione gerarchica degli obiettivi*;
- La *definizione di tutte le condizioni necessarie per il successo del progetto*;
- *L'identificazione dei nessi causali fra risorse, risultati e obiettivi*;
- *L'identificazione, durante la fase di pianificazione del progetto, dei criteri e degli strumenti per poter verificare ex-post il raggiungimento degli obiettivi pianificati.*

Gaspar (1997) sottolinea inoltre come, nel contesto dei progetti ID, caratterizzato dall'assenza di clienti definiti e/o con alto potere, dal grande numero di stakeholder coinvolti, dalla complessità ambientale, dalla scarsità di risorse e dalla presenza di output intangibili, il LF abbia superato molte delle limitazioni poste dagli altri strumenti per la gestione dei progetti, apportando benefici tangibili rispetto ad una:

- *Migliore analisi del problema e definizione degli obiettivi grazie alla loro analisi sistematica e collocazione del progetto all'interno di un contesto più ampio*;
- *Migliore definizione della responsabilità dei project manager nei confronti di rischi e risultati*;
- *Migliore misurazione dell'avanzamento del progetto e del raggiungimento degli obiettivi attraverso la definizione di indicatori e fonti di verifica*;
- *Migliore coinvolgimento e comunicazione grazie ad un format semplice e chiaro.*

Ahsan e Gunwan nel 2010 hanno corroborato la tesi di Gasper sottolineando come gli strumenti standard di gestione dei progetti fossero inadatti per i progetti ID non considerando a sufficienza le già citate peculiarità di questi ultimi, e che ciò rendesse il LF uno dei più importanti strumenti per la gestione di questi ultimi.

Nonostante i numerosi benefici del PCM e del LF fin qui evidenziati, l'utilizzo di questi strumenti nel contesto dei progetti di sviluppo internazionale rimane, tuttavia, ancora limitato (Abbasi e Al-Mharmah, 2000). La spiegazione del fenomeno, secondo gli autori, è da ricercarsi da un lato nella loro adozione tardiva, dall'altro nella mancanza di conoscenza della loro esistenza e dei loro potenziali vantaggi.

Tuttavia, è necessario distinguere fra PCM e LF; infatti, mentre il PCM è largamente accettato in quanto percepito come un originale modo di organizzare il ciclo di vita del progetto, il Logical Framework è stato significativamente criticato riguardo la sua effettiva efficacia (Couillard et al., 2009; Crawford and Bryce, 2003; Gasper, 1997).

Le successive generazioni del LFA non sono riuscite infatti ad eliminare del tutto i problemi che affliggevano il LF fin dalla sua prima versione. Tali problemi sono identificabili in:

- *Eccessiva semplificazione* - Se da un lato la semplicità del LF appare come un vantaggio, dall'altro, considerando l'estrema complessità del contesto ID, alcuni elementi importanti non vengono esaurientemente considerati (come ad esempio gli aspetti culturali e i differenti obiettivi dei diversi stakeholder coinvolti). Come ulteriore considerazione in questo senso, Gasper sottolinea come una realtà così complicata venga analizzata passando a obiettivi generali ad attività specifiche in solo quattro passaggi, contribuendo ulteriormente a questa semplificazione;

- *Logica deterministica e tempo invariante* - Tale caratteristica è riscontrabile nell'impossibilità di modificazione delle variabili, sottintendendo una logica eccessivamente deterministica nella costruzione della matrice. Quest'ultima viene in tal modo resa una fotografia dell'istante attuale, omettendo la dimensione "tempo" e rendendo questo strumento inadatto alla gestione del progetto lungo tutto il suo ciclo di vita, ostacolando il passaggio fra le diverse fasi dello stesso;
- *Mancanza di flessibilità* - L'LF, come evidenziato da den Heyer nel 2001, può essere considerato una rappresentazione chiusa di processi causa-effetto, avendo alla base assunti di conoscenza perfetta circa tutte le possibili connessioni ed influenze sul sistema, prima dell'implementazione del progetto, e l'assenza di esternalità che possano interferire con esso. Questi postulati condizionano eventuali cambiamenti nei valori dei parametri in corso d'opera introducendo una rigidità che mal si sposa con le necessità di gestione di un progetto; un ulteriore aspetto di rigidità viene sottolineato da Gasper, 1999 parlando di "logic-less frame" quando tale tecnica viene implementata perchè imposta dai finanziatori, a programmazione già avviata, invece che usarla per guidarne il disegno, promuovendo l'analisi dei nessi logici;
- *Relazioni causa/effetto non chiare tra i differenti livelli;*
- *Difficoltà nell'assegnazione delle responsabilità* - La matrice non identifica univocamente il responsabile per i diversi aspetti del progetto;
- *Terminologia non chiara* – La terminologia adottata costituisce un ulteriore problema. In primo luogo infatti appare non chiara la differenza fra i diversi livelli (es. Purpose, Goal e Outcome). A questo si somma la mancanza di standardizzazione dei termini utilizzati; la terminologia adottata risulta non familiare agli operatori

odierni, non essendo adeguata alle moderne strutture di project management. Questo ha contribuito alla necessità, da parte delle diverse organizzazioni, di adattare i termini utilizzati secondo le proprie necessità specifiche (ad esempio in alcune organizzazioni il termine “Inputs” è utilizzato al posto di “Activities”) rendendo difficile il confronto e l’interazione fra organizzazioni diverse.

- *Mancanza di integrazione con gli altri strumenti di gestione dei progetti* - Nonostante la terza versione del LFA la promuova, concretamente non sono state proposte soluzioni per la sua implementazione.

Queste problematiche non sono state risolte e creano non poca confusione nell’utilizzo dello strumento (Aune, 2000; Dale, 2003; Earle, 2003; Gasper, 1997, 1999, 2000), questo ha portato le ONG ad utilizzare spesso il LF più come uno strumento formale e di accompagnamento che non come una guida per l’intero progetto e per la misurazione del suo successo. Molte ONG, infatti, completano la matrice solo perché richiesta dai benefattori e lo fanno al termine della fase di pianificazione, non sfruttando appieno i vantaggi offerti dallo strumento nella fase iniziale della pianificazione del progetto. Tuttavia i benefici apportati rimangono notevoli, tanto che molte agenzie hanno scelto di implementarne una propria versione per poterli sfruttare, adattandola alle proprie specifiche esigenze e provando ad ovviare in parte ai difetti di tale strumento.

A seguire verranno presentate le diverse versioni del LF che sono state adottate dalle maggiori agenzie ed organizzazioni mondiali. Lo scopo di tale paragrafo è di mostrare le differenti evoluzioni che l’approccio, e di conseguenza la matrice, hanno avuto a livello globale e di identificare, se esiste, quella che meglio si adatta alla gestione di progetti di sviluppo internazionale.

## 2.2.4 Versioni dello strumento: le linee guida governative

Il confronto fra agenzie governative si basa sul lavoro di Landoni e Corti (2011) nel quale sono state analizzate le cinque principali agenzie mondiali di sviluppo internazionale: l'Agencia Australiana per lo Sviluppo Internazionale (AusAID), quella Canadese (Canadian International Development Agency – CIDA), la Commissione Europea (EU), l'Agencia di cooperazione internazionale Giapponese (JICA) e l'Agencia degli Stati Uniti per lo sviluppo internazionale (USAID). Gli autori hanno eseguito una comparazione tra i differenti approcci alla gestione del ciclo di progetto, le differenti versioni del Logical Framework, gli aspetti organizzativi e partecipativi nella gestione dei progetti (ruoli, responsabilità, relazioni con i beneficiari, ecc.) e gli strumenti e le tecniche di gestione dei progetti adottate. Nella tabella seguente sono riportati gli aspetti principali emersi da tale confronto. In questa sede, di tale comparazione considereremo solamente gli aspetti riguardanti il Logical Framework.

Figura 2.2 - Confronto versioni governative di Project Cycle e LF

|               | <i>Project Cycle</i>  | <i>Logical Framework</i> |   |                               |               | <i>Organization and Participation Aspects</i>   | <i>Tools and Techniques of Project Management</i>        |
|---------------|---|--------------------------|---|-------------------------------|---------------|---|--|
| <b>AusAID</b> | 1. Planning<br>2. Identification and assessment<br>3. Preparing activity designs<br>4. Appraisal and approval<br>5. Activity implementation<br>6. Completion and evaluation | Project Description      | Performance Indicators                  | Means of Verifications        | Assumptions   | Organization: roles and relationships are explained<br><br>Participation: promoted; lack of tools and techniques to implement it  | Exhaustive details provided<br><br>LF approach explained |
|               |   | Goal                     |   |                               |               |   |  |
|               |   | Purpose                  |   |                               |               |   |  |
|               |   | Component Objectives     |   |                               |               |   |  |
|               |   | Outputs                  |   |                               |               |   |  |
|               |   | Work Program             |   |                               |               |   |  |
| <b>EC</b>     | 1. Programming<br>2. Identification<br>3. Formulation<br>4. Implementation<br>5. Evaluation and audit   | Project Description      | Indicators                              | Sources of Verifications      | Assumptions   | Organization: relationship between task manager and stakeholder key roles and responsibilities;<br>participation: stressed; behavior and suggestions to implement it.                 | Exhaustive details provided<br><br>LF approach explained |
|               |   | Overall Objectives       |   |                               |               |   |  |
|               |   | Purpose                  |   |                               |               |   |  |
|               |   | Results                  |   |                               |               |   |  |
|               |   | Activities               |   |                               |               |   |  |
|               |   |                          |   |                               |               |   |  |
| <b>JICA</b>   | 1. Identification phase<br>2. Design phase<br>3. Implementation phase<br>4. Final evaluation phase  | Project Summary          | Indices                                 | Means of Obtaining Index Data | Assumptions   | Organization: Not included<br><br>Participation: stressed; suggestions on implementing workshop and visualization techniques.   | Details not provided<br><br>LF approach not explained    |
|               |   | Overall Goal             |   |                               |               |   |  |
|               |   | Project Purposes         |   |                               |               |   |  |
|               |   | Outputs                  |   |                               |               |   |  |
|               |   | Activities               |   |                               |               |   |  |
|               |   |                          |   |                               | Pre-condition |   |  |
| <b>CIDA</b>   | 1. Initiation<br>2. Planning<br>3. Approval<br>4. Operationalization<br>5. Implementation<br>6. Closure<br>7. Monitoring and Control  | Logic Model (LM)         | Performance Measurement Framework (PMF) | Risk Register                 |               | Organization: Project team composition, accountability, and operations are described.<br><br>Participation: promoted; lack of tools and techniques to implement it.                   | Details provided<br><br>LF approach not included         |
|               |   | Ultimate Outcome         |   |                               |               |   |  |
|               |   | Intermediate Outcomes    |   |                               |               |   |  |
|               |   | Immediate Outcomes       |   |                               |               |   |  |
|               |   | Outputs                  |   |                               |               |   |  |
|               |   | Activities               |   |                               |               |   |  |
|               |   | Inputs                   |   |                               |               |   |  |
| <b>USAID</b>  | 1. Planning<br>2. Achieving results<br>3. Assessing and learning  | Results Framework (RF)   | Performance Management Plan (PMP)       | Optional LF                   |               | Organization: information on types, characteristics, and size of teams; roles and responsibilities identified; participation: promoted; lack of tools and techniques to implement it. | Details provided<br><br>LF approach not explained        |
|               |   | AD                       |   |                               |               |   |  |
|               |   | IR 1   IR 2   IR 3       |   |                               |               |   |  |
|               |   | Critical Assumptions     |   |                               |               |   |  |

Un primo fondamentale risultato è stato l'emergere di differenze significative concernenti la scelta stessa di adozione del LF nella gestione dei progetti ID. L'analisi evidenzia due tendenze principali: AusAID, CE e JICA riconoscono il LF come strumento essenziale nell'ottica di gestire, comunicare e riassumere il progetto (non solo in fase di progettazione e realizzazione, ma soprattutto durante il monitoraggio e la valutazione). USAID e CIDA, al contrario, hanno recentemente rimosso tale strumento dalle loro linee guida preferendogli sostituti più dettagliati.

Anche all'interno di queste due correnti sono emerse delle differenze; per quanto riguarda la prima, CE e JICA hanno optato per seguire l'approccio ZOPP e mantenuto il logical framework nel suo formato originale (proposto da USAID nel 1969), fatta eccezione per le etichette di righe e colonne, che differiscono lievemente da quello originario per definizione, ma non per significato. In particolare le variazioni più significative sono state proposte dal JICA nella colonna "Assumption": in questa infatti ci si propone anche di chiarificare ed esplicitare le responsabilità del governo beneficiario. Viene inoltre aggiunta sotto di essa una cella contenente le "precondition", le condizioni necessarie affinché il progetto possa avere inizio. La matrice risultante da queste modifiche è stata denominata "project design matrix" (PDM). Una versione modificata rispetto a quella originale viene al contrario proposta da AusAID, che lavora con una struttura a quattro colonne e cinque righe, in cui la quinta riga ("work program") è da intendersi come "attività di progetto" ed è utilizzabile a discrezione del project manager.

Per quanto riguarda la seconda tendenza, CIDA e USAID hanno recentemente modificato le proprie linee guida rimuovendo il Logical Framework e promuovendo l'adozione di strumenti alternativi. Analizziamo separatamente le due organizzazioni, iniziando dal CIDA, che ha introdotto in sostituzione del Logframe tre diversi strumenti:

- Il *Modello Logico* (Logic Model - LM): è una rappresentazione delle relazioni causali o logiche tra attività, output ed esiti di una determinata iniziativa. È suddiviso in sei livelli: gli ultimi tre (input, attività ed output) sono deputati ad affrontare il “come” di una iniziativa, mentre i primi tre (Outcome) costituiscono i cambiamenti concreti che avvengono come risultato dell’implementazione del progetto (Tabella 2.3).

Tabella 2.3 – Il Modello Logico

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Ultimate outcome      | Cambiamenti di più alto livello, conseguenza del raggiungimento di uno o più risultati intermedi. Si manifestano come un cambiamento persistente nella condizione dei beneficiari.   |
| intermediate outcomes | Cambiamenti che ci si attenda avvengano qualora uno o più risultati immediati siano stati raggiunti. Sono risultati di medio periodo e consistono solitamente in una modifica nei comportamenti o nelle pratiche da parte dei beneficiari. |
| Immediate outcomes    | Cambiamenti direttamente attribuibili all’output di una organizzazione. Solitamente di breve periodo, riguardano lo sviluppo di competenze e abilità da parte dei beneficiari  |
| Outputs               | Prodotti o servizi risultato di attività dell’organizzazione, di programmi o iniziative.   |
| Activities            | Azioni intraprese attraverso le quali gli input vengono mobilitati per produrre gli output   |
| Inputs                | Le risorse, umane, finanziarie, materiali ed informative utilizzate per conseguire risultati e raggiungere gli obiettivi.  |



- Il *Quadro di Misurazione delle Performance* (Project Measurement Framework - PMF): è un piano per la raccolta sistematica dei dati rilevanti, lungo il ciclo di vita dell'investimento; il suo scopo è quello di valutare e dimostrare i progressi compiuti nel raggiungimento dei risultati attesi (CIDA, 2009). Il PMF registra gli elementi più importanti del sistema di monitoraggio e assicura che le informazioni sulle performance vengano raccolte con frequenza regolare. Sono qui contenute inoltre informazioni circa i valori di partenza, gli obiettivi, e la responsabilità per la raccolta dei dati (Tabella 2.4).

Tabella 2.4 – Performance Measurement Framework

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Risultati attesi            | sono riportati prodotti e risultati derivanti dal Modello Logico   |
| Indicatori                  | Cosa deve essere utilizzato per misurare i risultati ottenuti  |
| Dati di riferimento         | Gruppo di condizioni esistenti all'inizio del progetto   |
| Obiettivi                   | Valore futuro per uno specifico indicatore che deve essere raggiunto entro una specifica data.                                       |
| Fonti di dati               | Individui, organizzazioni o documenti dai quali verranno ottenuti i dati relativi agli indicatori                                    |
| Metodo di raccolta dei dati | Come i dati debbano essere raccolti ( in relazione al tipo di indicatore e all'intento dell'informazione) e la frequenza di raccolta |
| Frequenza                   | Intervallo di tempo fra la raccolta di due dati successivi per una specifica variabile   |
| Responsabilità              | Viene esplicitato il responsabile della raccolta e/o della validazione dei dati  |

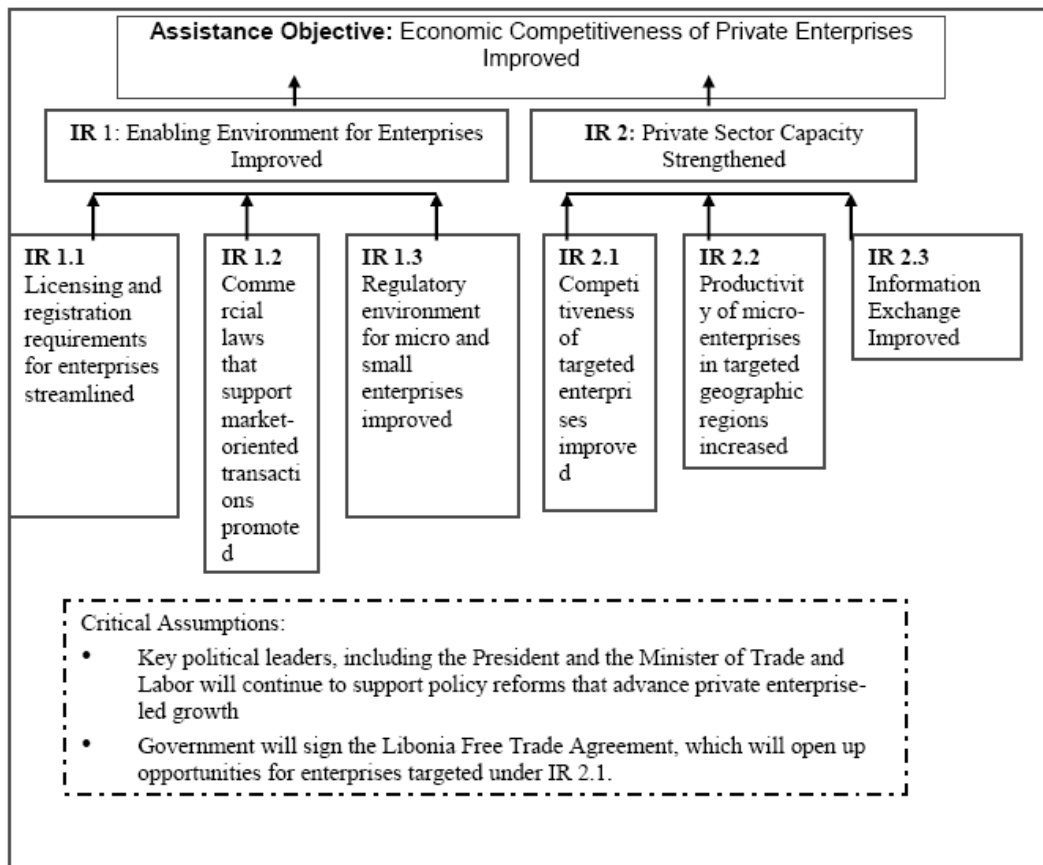
- Il *Registro dei Rischi* (Risk Register): elenca i rischi più importanti, i risultati delle analisi compiute su di essi ed una sintesi delle strategie di mitigazione. Le informazioni sullo stato del rischio sono aggiunte ed aggiornate mediante un programma di relazioni periodiche. Tale

aggiornamento del registro dei rischi è fondamentale al fine di garantire una gestione dell'incertezza coerente con le caratteristiche del progetto stesso.

La seconda agenzia ad aver abbandonato il Logframe, l'USAID ha invece optato per la relegazione del Logframe a strumento facoltativo, introducendo al suo posto:

- Il Results Framework, come riportato nella sezione “Programma di pianificazione” (USAID, 2009), è uno strumento di pianificazione, comunicazione e gestione che illustra le ipotesi di sviluppo implicite nella strategia, quelle fondamentali alla base dell'intervento, e i collegamenti causa-effetto tra quelli che vengono definiti “obiettivi di assistenza” (AOs; i risultati più ambiziosi sui quali l'USAID, insieme ai suoi partner, può materialmente influire) e i risultati intermedi (considerati un passo essenziale per raggiungere gli AO). Il results framework non ha un modello obbligatorio, ma, generalmente, ha una forma grafica strutturata su diversi livelli, seguita da una sintesi narrativa (Figura 2.3).

Figura 2.3 - esempio di results framework



- Il *Piano di gestione delle prestazioni* (Performance Management Plan - PMP) è uno strumento utilizzato per pianificare e gestire il processo di valutazione delle performance e per comunicare i progressi compiuti verso il raggiungimento di un obiettivo di assistenza (USAID, 2009). Il Piano di gestione delle prestazioni deve esplicitare tutti gli indicatori di performance utilizzati per valutare l'intervento, fornirne i valori di riferimento, quelli obiettivo e specificare l'origine dei dati, il metodo e il calendario della loro raccolta. Tale strumento deve inoltre fornire informazioni aggiuntive circa i valori limite e le procedure di valutazione della qualità dei dati; una stima dei costi per la loro raccolta, analisi e reportistica. Deve inoltre pianificare il modo in cui questi processi saranno finanziati, e stimare gli sforzi che si renderanno necessari in fase di

valutazione (USAID, 2003). Anche questo strumento non è proposto in un formato standard, ma viene lasciata libertà al team di progetto di utilizzare quello che meglio si adatta alle esigenze di gestione e di comunicazione imposte dal singolo progetto.

Nonostante questo maggior grado di dettaglio, gli strumenti attualmente utilizzati da CIDA e USAID risultano comunque concettualmente e di portata simile al Logical Framework.

Ad un'analisi più approfondita si può notare come, sia il Quadro dei Risultati che il Modello Logico, si riferiscono alla prima colonna del LF (la sintesi narrativa del progetto), con la differenza che il Quadro dei Risultati comprende in questa sede anche l'esplicitazione delle ipotesi di partenza (quarta colonna del LF); questo aspetto al contrario viene affrontato dal CIDA attraverso il Registro dei Rischi. PMP e PMF, entrambi strumenti adibiti alla pianificazione ed alla gestione del processo di monitoraggio, si riferiscono alle seconda e terza colonna del LF (indicatori di performance e fonti di verifica). IL PMP rispetto al PMF ha il vantaggio di contenere informazioni supplementari relative alla limitatezza dei dati, alla valutazione della qualità, alle procedure di finanziamento ed ai costi operativi.

I nuovi strumenti introdotti dalla CIDA e USAID, oltre ad essere simili al Logical Framework nei contenuti, sono simili anche dal punto di vista dell'impiego, in quanto anch'essi vengono utilizzati sia durante il ciclo di vita del progetto, come strumenti di valutazione, pianificazione, gestione e monitoraggio, sia come mezzo di comunicazione tra i diversi attori coinvolti e supporto ad uno sviluppo coerente dell'intervento.

La novità apportata da questi strumenti è da ricercare quindi non tanto nel contenuto, ma nella diversa prospettiva di analisi che essi introducono. Un'analisi empirica potrebbe essere utile per capire i pro ed i contro di

questi nuovi quadri e, in particolare, per la comprensione di questo nuovo approccio basato su strumenti più approfonditi. Da un punto di vista teorico, i grandi progetti possono beneficiare maggiormente di strumenti più ampi e dettagliati per organizzare sistematicamente tutte le informazioni; al contrario per progetti più piccoli, uno strumento basato su una logica semplice e concisa può risultare più efficace.

In conclusione, come mostra l'analisi, anche se tutte queste versioni presentano delle radici comuni (il PCM di Baum e il Logical Framework originale proposto dall'USAID), ad oggi in esse sono presenti delle differenze e, con ogni probabilità, esse si accentueranno in futuro. Questo potrebbe rendere difficile, nonostante le ancor presenti somiglianze tra i diversi approcci, orientarsi all'interno di diversi standard e diversa semantica per il personale ed i responsabili di progetto, per le parti interessate e per gli altri stakeholders. Questo aspetto risulta ancor più critico quando questo approccio fosse strettamente richiesto da agenzie di finanziamento per progetti multilaterali o da più organizzazioni finanziatrici. In particolare organizzazioni e individui di paesi in via di sviluppo che hanno a che fare con diversi partner sono particolarmente esposte a questo tipo di problematiche.

In aggiunta alla complessità del quadro già delineato, si ricorda che organizzazioni internazionali (ad esempio, la FAO, UNIDO, ecc), altri paesi (tra i quali alcuni dell'Unione Europea) e alcune organizzazioni private hanno sviluppato e proposto propri standard e linee guida ad hoc per la gestione di progetti di sviluppo internazionale.

### **2.2.5 Versioni dello strumento: le linee guida private**

In questo paragrafo andiamo quindi a completare il quadro delle differenti versioni del LF accostando alle linee guida proposte da agenzie governative, le linee guida private, sviluppate per lo stesso obiettivo da

parte di organizzazioni non-profit e professionisti. In particolare, le due più diffuse fra tali linee guida, e quelle che andremo ad analizzare, sono sviluppate da PM4NGOs e PM4DEV.

La prima organizzazione, PM4NGOs, è un'organizzazione dedicata alla formazione e alla diffusione della conoscenza riguardo le tecniche di gestione dei progetti tra le ONG. Questa iniziativa è nata nel 2007 con lo scopo di promuovere uno standard di gestione dei progetti nel settore dello sviluppo. Molte organizzazioni sostengono PM4NGOs, in particolare il Project Management Institute Educational Foundation (PMIEF), che favorisce la diffusione della conoscenza di project management con l'obiettivo di migliorare le condizioni economiche, educative e sociali.

PM4NGOs ha pubblicato due metodologie chiamate PMDPro e PMDPro1, che veicolano una nuova modalità per gestire progetti ID; le guide si basano comunque sul ciclo di progetto, e forniscono indicazioni circa gli strumenti e le metodologie da adottare per ciascuna fase. Esse infatti sono state create per fondere le linee guida del LFA con gli strumenti più famosi inclusi nel PMBOK (PMI), allo scopo di fornire una buona base di conoscenza sugli aspetti di gestione dei progetti e incorporare tutti i benefici forniti dall'LFA. In particolare, rispetto alla versione tradizionale di quest'ultimo, si ha una migliore definizione dei ruoli e delle responsabilità.

PM4NGOs offre inoltre un programma di certificazione diviso in tre livelli:

- Livello 1: comprensione generale del PMDPro.
- Livello 2: comprensione approfondita e capacità di applicare i concetti di PMDPro. Si richiede anche una certificazione di base da parte di un'altra organizzazione (CAPM, IPMA Level D, Prince2 Foundation).

- Livello 3: Comprensione profonda e la capacità di applicare i concetti di PMDPro ai progetti di ID. Si richiede anche una certificazione avanzata da un'altra organizzazione (PMP, IPMA Level C, Prince2 Practitioner).

La seconda organizzazione, PM4DEV, è coinvolta non solo nelle attività di formazione, ma anche in quella di consulenza. Essa offre tre tipi di corsi (Fondamenti di Project Management, Mastering Project Management, Adaptive Project Management) e ha sviluppato proprie metodologie specifiche. Attraverso l'esperienza di project managers che hanno lavorato in seno alle organizzazioni internazionali per lo sviluppo, l'obiettivo principale della PM4DEV è quello di provvedere ai bisogni fondamentali della comunità coinvolta nei progetti di sviluppo, offrendo loro strumenti e processi per pianificare, eseguire, monitorare e controllare i progetti in modo più coerente ed affidabile. Nella nostra analisi abbiamo considerato solo i Fondamenti di Project Management e Project Management Mastering, essendo questi dei corsi standard, al contrario dell'Adaptive Project Management che è studiato su misura per le esigenze dell'organizzazione interessata.

In entrambe queste organizzazioni il Logical Framework è considerato uno strumento essenziale nella gestione dei progetti ID. Di conseguenza, le due guide specifiche – PM4NGOs e PM4DEV – lo includono, la prima descrivendolo esaustivamente, in una sezione denominata "Interpreting the Logical Framework matrix", la seconda con minor grado di dettaglio (Figura 2.4 e Figura 2.5). Entrambe sottolineano l'utilità di questo strumento ritenendolo adatto ad identificare e visualizzare la logica sottostante al progetto e riconoscendone quindi la validità in fase di pianificazione, monitoraggio e valutazione di quest'ultimo. La struttura delle due matrici è molto standard e simile: entrambe mantengono la struttura originale a 4 righe e 4 colonne, andando a sostituire la riga

“Purpose” con quella denominata “Outcome”, per il resto rimangono conformi alla versione originaria.

Figura 2.4 - LF per PM4DEV

| Logframe Matrix |                           |                       |                                 |
|-----------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Project Summary | Indicators of Achievement | Means of Verification | Important Risks and Assumptions |
| Goal:           | then                      |                       |                                 |
| Outcomes::      | if                        |                       | and                             |
|                 | then                      |                       |                                 |
| Outputs:        | if                        |                       | and                             |
|                 | then                      |                       |                                 |
| Activities:     | if                        |                       | and                             |
|                 |                           |                       |                                 |

Figura 2.5 - LF per PM4NGOs

| Project Description | Indicators | Means of Verification | Assumptions  |
|---------------------|------------|-----------------------|--|
| Goal                |            |                       |  |
| Outcome(s)          |            |                       | If the horizontal logic is followed AND assumptions hold true; Then the project will likely succeed. |
| Outputs             |            |                       |  |
| Activities          |            |                       |  |
|                     |            |                       |  |

Un elemento di differenziazione risiede nella possibilità, menzionata da PM4NGO, di un adattamento della matrice a seconda delle esigenze specifiche del progetto.



In conclusione, molte delle matrici proposte dalle diverse agenzie differiscono principalmente nella forma più che nella sostanza evidentemente con l'intento di rendere le diciture di righe e colonne più comprensibili ai propri project manager. Sia agenzie governative che private, ad eccezione di USAID e CIDA, sembrano inoltre non considerare tutte le critiche mosse a questo strumento evidenziate nei precedenti paragrafi. Le due agenzie citate, al contrario si sono mosse in un'ottica di un maggiore approfondimento degli aspetti progettuali riconoscendo quindi nell'eccessiva semplificazione il maggiore limite di questo strumento.

Nel prossimo paragrafo verranno presentati i più recenti studi sul Logical Framework e quelle che sono considerabili le sue future direzioni di sviluppo e di miglioramento.

### **2.2.6 Sviluppi recenti del LF**

Considerando le questioni irrisolte lasciate aperte dalle precedenti versioni di LFA, tale approccio si presta ad ulteriori studi per migliorarne le prestazioni.

Un primo contributo in tal senso è stato fornito dal dipartimento di valutazione dell' International Research Development Centre (IDRC) canadese (den Heyer, 2001) il quale ha sviluppato il Temporal Logic Model (TLM), un sistema in grado di fornire sostegno agli stakeholders nell'interpretazione il progetto, considerando quest'ultimo come un sistema aperto e dinamico. Lo strumento nasce dalla considerazione che l'LFA non sia in grado di carpire gli adattamenti del progetto in relazione ad un contesto caotico, né di considerare il processo di apprendimento degli stakeholder coinvolti. A differenza di quest'ultimo il Temporal Logic Model non si limita a descrivere le caratteristiche e le leggi che regolano il progetto, ma considera ed implementa la possibilità di aggiornare continuamente le informazioni che lo riguardano. La differenza nell'impostazione logica dei due approcci prende le mosse dalla teorizzazione fornita nella General System Theory, nella quale viene fatta una distinzione fra i sistemi cosiddetti "hard" e quelli "soft": i primi descrivono le relazioni causa-effetto all'interno di un sistema chiuso, nel quale è implicitamente assunto che non vi sia alcun fattore esterno che possa interferire con l'implementazione del progetto e che si abbia sin dalla fase iniziale di pianificazione una completa conoscenza della situazione; i secondi, al contrario, identificano un metodo di interpretare il sistema più che descriverne le caratteristiche (Checkland, 1990), attraverso un continuo processo di feedback, stima e aggiustamenti.

Operativamente il TLM è composto da due fasi: la prima fase contiene i parametri relativi alla pianificazione iniziale ed è definita "Program

Planning Stage”. Questa è seguita da una serie di “monitoring stages” che registrano i cambiamenti lungo lo sviluppo del progetto ripetendosi più volte lungo tutto il ciclo di vita. Entrambe queste fasi vengono rappresentate graficamente attraverso una tabella contenente due righe. Per quanto concerne la fase di pianificazione, queste ultime sono inerenti, una al contesto e l’altra alla pianificazione del progetto (Figura 2.6); la prima, denominata “program context row”, è deputata a fornire indicazioni sul background del progetto ed è l’unica a non subire modifiche durante lo sviluppo del progetto fornendo ad esso una traiettoria generale e stabile. La seconda riga, denominata “program design row”, è costruita utilizzando le variabili già ritenute essenziali nell’LFA (Obiettivi, input, attività, risultati, ecc..), questa al contrario viene aggiornata e riproposta ad ogni successiva revisione del TLM.

Figura 2.6 – TLM: Fase di “Program Planning”

| Program Planning Stage |  |                   |  |            |  |                        |  |          |  |            |  |
|------------------------|--|-------------------|--|------------|--|------------------------|--|----------|--|------------|--|
| Program Context        |  | Target Population |  | Goals      |  | Assumptions            |  |          |  |            |  |
| Objectives             |  | Input/resources   |  | Activities |  | Sustainable Strategies |  | Outcomes |  | Indicators |  |
|                        |  |                   |  |            |  |                        |  |          |  |            |  |

Rispetto all’LFA un punto di forza di questo nuovo strumento risiede in una definizione meno ambigua dei risultati di progetto; questi sono suddivisi in “outcomes” e in “sustainable strategies”, le strategie sostenibili che assicurano il proseguimento nel lungo periodo dell’iniziativa una volta terminato il progetto vero e proprio. Tradizionalmente la differenza sostanziale fra i diversi termini a definizione dei risultati risiedeva nell’estensione temporale e nella profondità dei cambiamenti messi in atto da questi ultimi. IL TLM rompe questa tradizione definendo gli outcomes in un modo che esula dalla considerazione temporale (corto-lungo periodo). A questo scopo essi sono ridefiniti per porre maggiormente l’enfasi sui cambiamenti di contesto, senza vincolarli ad uno specifico orizzonte

temporale: l'”outcome mapping” dell'IDRC li definisce come “changes in the behaviour, relationship, activities, and/or actions of boundary partners that can be logically linked to, although are not necessarily directly caused by, a projector program” (Earl, Carden e Samutylo, 2000). Questo rappresenta un grande cambiamento da un approccio basato sul monitoraggio dei risultati quantificabili ad uno di apprendimento organizzativo.

Le successive fasi del progetto richiedono che il project team periodicamente analizzi e risponda alle segnalazioni del contesto e di valutazione. Queste valutazioni vengono sintetizzate nuovamente in una tabella a due righe in cui la prima (Modification row) comprende le modifiche riscontrate al contesto e quelle legate a valutazioni in itinere, mentre la seconda è la riproposizione, con le necessarie modifiche della program design row già precedentemente descritta (Figura 2.7).

Figura 2.7 – TLM: “Monitoring stage”

| Monitoring Stage: Installment One |                  |                    |                        |               |         |
|-----------------------------------|------------------|--------------------|------------------------|---------------|---------|
| Program Context Changes           |                  | Interim Assessment |                        | Modifications |         |
| Objectives                        | Inputs/resources | Activities         | Sustainable Strategies | Outcomes      | Impacts |
|                                   |                  |                    |                        |               |         |

Le principali caratteristiche e i vantaggi apportati da questo strumento possono essere riassunti in:

- *Complementarietà al processo di apprendimento* – attraverso le valutazioni in itinere viene promossa una revisione critica della pianificazione del progetto. A questo si deve aggiungere la conoscenza generata dal costante monitoraggio dell'ambiente circostante.
- *Assenza di una specifica cornice temporale* – L'evoluzione nel tempo dei parametri di questo strumento non vincola il TLM ad una

fotografia dell'istante in cui avviene la pianificazione del progetto, ma consente di analizzare nel tempo l'evoluzione del contesto di progetto.

- *Flessibilità* – Questo nuovo approccio fornisce la flessibilità necessaria alla gestione di questo tipo di progetti attraverso il monitoraggio dei cambiamenti di contesto ed una struttura facilmente modificabile.
- *Focalizzazione sul processo di monitoraggio* – Questo consente di intervenire per tempo su eventuali problemi prima che diventino difficilmente gestibili.
- *Possibilità di arrestare conseguenze indesiderate* – Gli stakeholders possono includere risultati imprevisi permettendo agli outcome di variare attraverso il ciclo di vita del progetto, una volta che questi sono stati inclusi, devono essere intraprese tutte le azioni necessarie alla mitigazione dei rischi che portano ed allo sfruttamento delle eventuali occasioni.
- *Fornisce una cronologia della storia del progetto* – Viene a crearsi in questo modo una memoria istituzionale, veicolo di informazioni chiave per progetti futuri e per una loro migliore gestione da parte del project team.
- *Promuove il dialogo fra i donatori e i beneficiari del progetto* – Questo avviene, da un lato attraverso la giustificazione che deve essere fornita per ogni cambiamento del TLM, dall'altra, una struttura così flessibile obbliga ad essere reattivi nei confronti dei cambiamenti di contesto favorendo il dialogo fra i diversi livelli dell'amministrazione.

Un ulteriore significativo contributo è stato fornito da Couillard e al. (2009) che propongono alcune evoluzioni sotto i seguenti aspetti:

- *Supportare meglio il processo di selezione dei progetti*, attraverso una migliore integrazione con gli altri processi di PM;
- *Migliorare l'integrazione con gli altri processi di project management* attraverso una semplificazione delle analisi e delle decisioni relative alla gestione generale del progetto;
- *Verificare che la portata del progetto e la mission aziendale siano ben evidenti e connesse* (elemento risulta fondamentale per ottenere nella matrice una terminologia più chiara e rendere più evidenti i collegamenti fra i suoi diversi livelli);
- *Aggiornare la terminologia* adottata per renderla più comprensibile dai diversi stakeholder (ad esempio, sostituendo la voce “ipotesi” con quella “identificazione dei rischi”);
- *Favorire ulteriormente il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei diversi stakeholder*;
- *Condurre i membri del team di progetto ad una più efficace pianificazione del progetto* attraverso l'individuazione di ciò che deve essere fatto, del motivo per cui dovrebbe essere fatto, di come deve essere fatto e con quali risorse, di quali partecipanti devono essere coinvolti, delle misure di successo dei progetti, di eventi di rischio, e così via. Questi passi hanno lo scopo di condurre ad una migliore integrazione con i diversi processi e strumenti di gestione dei progetti, attraverso una identificazione preventiva delle variabili che li accomunano;
- *Esplicitare le responsabilità* per quanto riguarda il successo del progetto;
- *Aumentare la flessibilità e l'adattabilità* nei confronti dei diversi approcci di gestione dei progetti, in modo da risultare, quindi, adatto sia ad una gestione agile del progetto che ad una estrema.

Gli autori propongono quindi una nuova versione chiamata “Logical Framework Approach Millennium” (LFA-M) che evolve nelle direzioni sopraindicate. Per farlo vengono proposti tre ordini di interventi: una prima fase ha come scopo la modifica del Logframe: viene aggiunta una quinta riga denominata “risorse”, mentre viene eliminata la colonna identificata con la denominazione “ipotesi”. Vengono inoltre introdotti esplicitamente gli eventi di rischio e le figure responsabili dei diversi aspetti del progetto. In figura 2.8 viene riportata quella che secondo Couillard dovrebbe essere la nuova versione del LF con la spiegazione dei diversi elementi della matrice.

Figura 2.8 - LF-Millennium

| <b>Project Name:</b>   |  | <b>Project Manager:</b>  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| <b>Clients:</b>  |  | <b>Client Representative:</b>  |   |  |
| <b>Project Sponsor:</b>  |  | <b>Date:</b>   |   |  |
| <b>Project Commitments</b>   | <b>Success Measures<br/>Relative Priorities<br/>(E, F, A)</b>  | <b>Means of<br/>Verification</b>   | <b>Risk Events<br/>Risk Levels (L, M, H)</b>  | <b>Responsible<br/>Authorities</b>   |
| <b>Organizational Value</b><br>The long-term and sustainable benefits or contributions to the clients' organization or to its strategic objectives or to its mission | Metrics to assess how the long-term and sustainable contributions of the project to the clients' organization will be measured [business objective]                            | How the data required to assess the long-term and sustainable contributions of the project to the clients' organization will be obtained | Negative or undesirable events that can jeopardize the long-term benefits of the project to the client's organization or cause the selection of the wrong project | The entity or the person who ensures that the project is and stays in line with the organizational value |
| <b>Scope/Deliverables</b><br>The means by which the project will contribute to the clients' organization by providing appropriate results or end products            | Metrics to assess to what extent the deliverables possess the required functionalities and other quality attributes to meet the stakeholders' expectations [quality objective] | How the data required to assess the achievement of the required functionalities and other quality attributes will be obtained            | Negative or undesirable events that can jeopardize the achievement of the project scope   | The entity or the person who ensures that the project scope and quality are met                          |
| <b>Activities</b><br>The activities required to produce the deliverables as stated in the project scope  | Metrics to assess that the activities to produce the deliverables were completed [time objective]  | How the data required to assess that the activities were completed will be obtained  | Negative or undesirable events that can jeopardize the completion of the deliverables on time   | The entity or the person who ensures that all the activities are completed                               |
| <b>Resources</b><br>The type of resources required to carry on the activities (human resources, material, facilities, equipment, permits, etc.)                      | The quantity (expressed in dollar value or days) of resources required to carry on the activities [cost objective]   | How the data required to assess how many resources were used to carry on the activities will be obtained                                 | Negative or undesirable events that can make the resources unavailable or insufficient  | The entity or the person who ensures that the resources are made available to carry on the activities    |

Il secondo tipo di modifica riguarda invece una revisione del LFA. Per la creazione e validazione della matrice viene proposto un processo sistematico in sette fasi:

1. *Analisi del contesto di progetto*: in questa fase devono essere identificate la missione dell'organizzazione e le strategie appropriate per la sua realizzazione. Vengono qui inoltre analizzati i fattori di contesto al progetto, sia interni che esterni. A questo scopo, strumenti come l'analisi SWOT possono aiutare nell'identificazione delle opportunità e delle minacce.
2. *Analisi della situazione e dei problemi*: lo stato attuale viene analizzato in termini di gap rispetto a quello desiderato, identificando le cause che hanno portato alla situazione attuale e i loro possibili effetti.
3. *Analisi degli stakeholder*: identificare tutti i possibili influenzatori del progetto allo scopo di favorirne il coinvolgimento e valutarne l'influsso sul progetto.
4. *Identificazione e selezione delle alternative*: individuare le possibili soluzioni ai problemi riscontrati in precedenza ed analizzarli rispetto a costi-benefici, quindi scegliere il migliore. Qualora l'opzione scelta fosse un progetto è importante stabilire già in questa fase i diversi deliverable che dovranno essere prodotti e le modalità realizzative. L'analisi delle opzioni dovrà coprire gli aspetti riguardanti le misure di successo, le performance target e la programmazione temporale degli obiettivi.
5. *Identificazione della attività principali, la loro programmazione e l'identificazione delle risorse necessarie al loro svolgimento*.
6. *Identificazione dei rischi*: Comprende sia l'identificazione degli eventi di rischio che quella delle possibili misure di mitigazione.



7. *Stesura del Logframe e sua validazione* da parte di tutti gli stakeholder.

E'interessante notare come, rispetto all'approccio tradizionale dell'LFA venga esplicitamente inserita una fase di analisi dei rischi e delle misure per la loro mitigazione. L'attenzione a questo aspetto riflette l'importanza che le recenti evoluzioni teoriche sulla gestione di progetto riservano a questo argomento e al riconoscimento della sua centralità nel raggiungimento degli obiettivi di progetto.

Il terzo passo riguarda, infine, la proposta di una linea guida su come integrare questa nuova versione di LF con gli altri strumenti di project management. Muovendo dall'ipotesi che, una volta redatto il LF-M, essendo questo uno strumento sintetico e globale, esso diviene la base per l'implementazione degli altri strumenti di progetto; in figura 2.9 viene illustrato come, secondo gli autori, i diversi strumenti si debbano inserire nell'analisi effettuata per la creazione della matrice.

Figura 2.9 - Relazione fra LF-M e altri strumenti di project management

| Project Commitments   | Success Measures Relative Priorities   | Means of Verification   | Risk Events Risk Levels   | Responsible Authorities   |
|---|--|---|---|---|
| <b>Organizational Value</b><br>Mission statement and priorities<br>Strategic plan<br>Business case<br>Need statement                      | Corporate performance measures   | Annual reports (such as departmental performance report)                | Corporate risk management<br>Integrated risk management<br>Project risk management plan<br>Risk breakdown structure<br>Risk database<br>regular reviews | Governance policies<br>Organizational breakdown structure (OBS)<br>Project charter<br>Project approval and management framework |
| <b>Scope/Deliverables</b><br>Feasibility studies<br>Cost/trade-off analysis<br>Product breakdown structure (PBS)<br>Stakeholders analysis | Technical performance measurement<br>Features breakdown structure (FBS)<br>Quality breakdown structure (QBS) | User requirements tracking<br>Quality control<br>learned quality method |   |   |
| <b>Activities</b><br>WBS project plan   | Milestones schedule<br>Project schedule  | Progress reports<br>Gantt charts<br>Earned value                        |   |   |
| <b>Resources</b><br>Resources allocation<br>Project plan<br>Human resource plan<br>Bill of material                                       | Budget   | Progress reports<br>Gantt charts<br>Earned value<br>Contract agreements |   |   |

**Table 4:** The relationships with other project management tools and documents.

Un ulteriore contributo allo sviluppo dello strumento è stato fornito da Ika e Lytvynov nel 2011 attraverso una variazione del Logical Framework ottenuta sulla base della letteratura di gestione per risultati. Gli autori propongono un approccio alla pianificazione del progetto chiamato “Management per-result” il quale utilizza la stima di costi e la definizione dei risultati obiettivo per fornire un’idea circa gli aspetti di gestione finanziaria per ogni risultato atteso di progetto. In questo modo ai tradizionali indicatori di performance e criteri di successo, si affiancano ulteriori variabili che li completano, rendendo più efficace la misurazione delle performance di progetto. Questo obiettivo viene raggiunto attraverso un’analisi qualitativa per la pianificazione e per la stima dei benefici, nell’ipotesi che un approccio dettagliato e tecnocratico abbia già dimostrato, in questa fase, di non essere adatto a progetti di sviluppo per via

della necessità spinta di revisione di quanto pianificato. Questo nuovo approccio si sviluppa attraverso cinque passi successivi:

1. Identificazione dei bisogni, degli obiettivi generali e creazione del LF
2. Analisi degli obiettivi specifici e delle alternative
3. Costi dei risultati
4. Benefici dei risultati
5. Comparazione costi-benefici.

In tale approccio, il Logical Framework ricopre un ruolo centrale, ma rispetto alle precedenti versioni, la matrice subisce delle modifiche (Figura 2.10): Innanzitutto vi è l'esplicita considerazione dei criteri chiave di successo (KSC) e dei fattori chiave di successo (KSF); per questo viene proposta la modifica della colonna "Assumption" la cui portata viene quindi ampliata e la dicitura diviene "Influencing factors"; quest'ultima contempla altresì la considerazione di rischi e ipotesi. Vengono inoltre aggiunte due ulteriori colonne, "cost" e "benefits", attraverso le quali definire, in termini quantitativi, l'impatto delle diverse voci. Un ulteriore elemento di novità introdotto consiste nella definizione di diverse tipologie di Logframe a seconda del tipo di progetto gestito: una "output-focused" per progetti di costruzione di infrastrutture, una "outcome-focused" nella maggior parte dei progetti di sviluppo, e una "impact-focused" per progetti di miglioramento dei processi e di creazione di know-how. Il Logframe risulta quindi ottimizzato e focalizzato sul livello dei risultati per i quali il progetto è stato implementato.

Figura 2.10 - Evoluzione LF secondo Ika e Lytvynov

|            | Project Summary<br>Description | Indicators | Means of<br>Verification | Influencing Factors (KSC, KSFs,<br>Assumptions, Risks, Etc.) | Costs,<br>US \$ | Benefits,<br>US \$ |
|------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--|-----------------|--------------------|
| Impact     |                                |            |                          |  |                 |                    |
| Outcome(s) |                                |            |                          |  |                 |                    |
| Outputs    |                                |            |                          |  |                 |                    |
| Activities |                                |            |                          |  |                 |                    |
| Inputs     |                                |            |                          |  |                 |                    |

Uno dei limiti fondamentali, evidenziato dagli stessi autori, di questo approccio risulta essere, la soggettiva visione della realtà, in particolare nella stima dei benefici; ad aggravare questo limite non viene inoltre esplicitato il metodo attraverso il quale stimare questi ultimi e i costi. Per questo, fra le diverse tipologie proposte, la matrice “Outcome-focused” risulta la più accurata e quella su cui investire in termini di tempo e sforzi.

Questi nuovi modelli devono ancora essere messi alla prova e non c'è condivisione di giudizio su quale sia la versione migliore di LF. Tuttavia, come evidenziato anche dalla ingente mole di versioni distinte di questo strumento, appare evidente la necessità di apportare migliorie e i tre modelli sopra riportati rappresentano una buona direzione per garantire una gestione più efficace dei progetti ID.

# CAP. 3: OBIETTIVI DELLO STUDIO E METODOLOGIA DI RICERCA ADOTTATA

---

## 3.1 Obiettivi dello studio

In base alla necessità di un approfondimento delle tematiche relative al project management nel settore della cooperazione allo sviluppo evidenziata in letteratura, il Politecnico di Milano ha intrapreso nel 2011 uno studio riguardante le modalità di gestione dei progetti da parte dei project manager operanti nelle ONG al quale ho collaborato, in particolare nelle fasi di realizzazione del questionario, raccolta dati ed analisi dei risultati. L'obiettivo di tale studio era quello di fornire un quadro globale sulla conoscenza da parte delle ONG delle metodologie di gestione dei progetti e sull'applicazione degli strumenti per la pianificazione ed il controllo. A partire da questi dati si sono state identificate le best practice, ovvero quali strumenti consentono di ottenere prestazioni più elevate.

Questo lavoro utilizza i risultati di tale studio e approfondisce l'aspetto riguardante l'utilizzo degli strumenti, concentrandosi in particolar modo sul Logical Framework, andando ad approfondire le evidenze della letteratura ed effettuando, oltre che un'indagine di natura descrittiva, anche una di natura causale, evidenziando i fattori che legano il LF agli obiettivi ed alle performances delle ONG.

La struttura delle analisi è organizzata per punti, in risposta a precise domande di ricerca, la prima delle quali riguarda l'effettiva diffusione dello strumento all'interno del campione di riferimento:

1. Qual è la diffusione del Logical Framework nel contesto dei progetti di sviluppo internazionale?

Questa domanda riprende lo studio effettuato nel 2000 da Abbasi ed Al-Mharmah sulla diffusione del Logframe; in particolare si vuole indagare come esso, nel corso dell'ultimo decennio, si sia diffuso, facendo alcune considerazioni, sia a livello assoluto che relativo, intorno agli altri strumenti di gestione dei progetti.

Esaurito questo primo punto, l'attenzione si sposta sull'identificazione dei legami causali che investono il Logical Framework:

2. Come gli obiettivi e i fattori di contesto influenzano l'adozione dello strumento?

In questo caso è stata sviluppata un'analisi volta ad identificare i fattori atti a spiegare la diffusione del LF riscontrata nella prima domanda di ricerca. Tali fattori sono suddivisi in due macrocategorie: gli obiettivi della ONG ed i fattori di contesto (caratteristiche della ONG e dei progetti gestiti).

Per quanto riguarda gli obiettivi della ONG, si ipotizza che un orientamento ad obiettivi operativi (legati al controllo di tempi e costi), piuttosto che strategici e di lungo periodo, influenzino le direttive in merito all'utilizzo di tipologie di strumenti differenti, e divengano quindi un fattore di spiegazione della diffusione del Logical Framework. In quest'ottica si assume implicitamente che il singolo project manager sia vincolato nella scelta di utilizzare o meno un certo tipo di strumento; si elimina in questo modo il problema della discrezionalità del singolo project manager nelle modalità di utilizzo del Logframe. Per quanto concerne la seconda categoria, le variabili di contesto e di progetto, fanno riferimento, da un lato, alle caratteristiche della ONG (dimensione, fatturato) e del contesto in cui opera (variabilità, grado di sviluppo del paese di appartenenza) e dall'altro alle caratteristiche dei progetti gestiti (dimensione, durata,

obiettivi). Tali variabili sono state ritenute rilevanti ai fini dell'identificazione dei fattori di adozione del logical framework sulla base di considerazioni logiche basate sulla struttura delle ONG:

L'ultimo quesito di analisi sposta l'attenzione sulle performances ottenute nella gestione dei progetti:

3. L'adozione dello strumento consente il miglioramento delle performances di progetto? Se sì, vi sono differenze in base alle modalità di utilizzo?

In quest'ultimo quesito l'attenzione è posta sui risultati che l'adozione del Logframe consente di ottenere. Anche in questo caso, per meglio comprendere quale tipo di impatto generi l'utilizzo dello strumento, le performance sono state divise in operative e strategiche e sono state analizzate separatamente. In tal modo si vuole evidenziare quanto lo strumento contribuisca da un lato ad ottenere dei buoni risultati in termini di pianificazione e controllo del progetto, con evidente ricaduta sul contenimento dei costi e sul rispetto delle scadenze (performance operative) e dall'altro a conseguire risultati positivi in un'ottica più ampia e più di lungo periodo (performance strategiche).

Per questi ultimi due quesiti, i risultati delle analisi verranno letti tenendo conto dei riferimenti emersi dalla ricerca bibliografica, con l'obiettivo di fornire una validazione oppure una confutazione empirica dei vantaggi e dei limiti dello strumento evidenziati in letteratura.

Di seguito, prima di procedere con le analisi, sono esposti la metodologia e l'approccio utilizzati per costruire e definire il campione di riferimento utilizzato; si procede, poi, con la descrizione del questionario utilizzato per la ricerca, le modalità di contatto e di creazione del campione ed infine viene presentato, in termini descrittivi, il campione sul quale sono state condotte le analisi.

### 3.2 Metodologia di ricerca

Per rispondere alle domande di ricerca, si è scelto di contattare direttamente i project manager operanti nel settore dei progetti di sviluppo internazionale e di non limitare l'indagine ad una specifica area geografica, ma di estendere la ricerca a livello mondiale. Questa scelta consente di non introdurre polarizzazioni geografiche nelle risposte ottenute e, quindi, di aumentare la qualità dei dati del campione. Tali polarizzazioni consistono, a titolo di esempio, nell'imposizione da parte dei donors di specifiche metodologie a seconda dell'area geografica di provenienza, oppure nel tipo di formazione fornita ai PM ed al personale delle ONG appartenenti ad una stessa area.

Come canale di contatto, si è optato per l'implementazione e la somministrazione di un questionario (riportato in Appendice 1), inizialmente in formato PDF (due le lingue disponibili, inglese e spagnolo), a cui è stata successivamente aggiunta una versione online. La scelta dell'utilizzo di questo tipo di strumento è stata dettata dal fatto che la letteratura sul project management e il LF è sufficientemente sviluppata per consentire la definizione di misure robuste da inserire in un questionario e la verifica delle evidenze teoriche su base statistica.

In particolare, il questionario è stato organizzato in tre sezioni:

- *Sezione A - Informazioni generali.* Questa parte è finalizzata a descrivere la ONG in termini di dimensioni, numero di progetti gestiti ed organizzazione. L'attenzione è stata inoltre rivolta al tipo di progetti gestiti ed al contesto in cui questi si sviluppano (ad esempio, la variabilità, l'incertezza, l'impatto a lungo termine).



- *Sezione B - Metodologie, strumenti e prestazioni.* Tale parte è stata inserita allo scopo di valutare il grado di conoscenza, l'applicazione delle principali metodologie e gli strumenti comunemente utilizzati nella gestione dei progetti. Sono state inoltre valutate le performances ponendo attenzione sia a quelle strategiche (ad esempio quelle a lungo termine) che a quelle specifiche di progetto.

- *Sezione C – Logical Framework.* L'ultima sezione è dedicata al Quadro Logico. Particolare rilievo è stato dato a questa metodologia in quanto è comunemente adottata nei progetti ID. In particolare, l'attenzione è stata rivolta sia al grado di utilizzo di questo strumento che al suo ruolo durante lo sviluppo del progetto. Abbiamo anche raccolto informazioni riguardanti il ruolo del Project Manager, del personale delle ONG, dei donatori e della comunità locale in relazione al loro coinvolgimento nella compilazione della matrice e allo sfruttamento dei benefici arrecati dalla sua implementazione.

Parallelamente alla preparazione del questionario è stato creato il sito Internet dal quale poterlo scaricare. Tale sito conteneva altresì tutte le informazioni riguardanti lo studio che si stava conducendo. Oltre a questo è stato necessario creare un apposito indirizzo mail dal quale gestire l'invio, la raccolta e le risposte alle e-mail e un elenco delle ONG e dei project manager che si sarebbero poi contattati; tale elenco non conteneva solo nomi ed indirizzi e-mail, ma tutte le informazioni che ritenevamo sarebbero state utili per il contatto, ossia:

4. Continente
5. Nazione
6. Nome della ONG
7. Nome del Project Manager e ruolo
8. Sito web

9. E-mail
10. Numero di telefono
11. Numero di fax
12. Controllo dell'avvenuto contatto
13. Data del contatto
14. Esito del contatto

Per la ricerca dei contatti sono state utilizzate le informazioni presenti in banche dati pubbliche online:

- <http://www.staff.city.ac.uk/tom.davies/Organizations.html>
- <http://www.gdrc.org/ngo/ngo-databases.html>
- <http://www.devdir.org/>

In particolare il database DEVDIR, con un elenco di 70.000 organizzazioni provenienti da tutto il mondo, si è rivelato fondamentale nell'ampliamento del novero di contatti.

Per quanto riguarda i contatti italiani, si è sfruttato un elenco già disponibile creato l'anno precedente per uno studio su un argomento simile, effettuato sempre dal Politecnico di Milano negli anni precedenti.

Al termine di questa fase di definizione dei contatti, l'elenco conteneva circa 120.000 contatti fra organizzazioni, project manager e reti di ONG.

Considerando la composizione del nostro elenco, si è scelto di utilizzare, come approccio al contatto, uno schema piramidale: in una prima fase il contatto è avvenuto, sfruttando principalmente le e-mail, direttamente con i project manager e con le ONG; in questo modo si è cercato di ottenere il prima possibile una base numerica importante per il nostro campione. Successivamente, il focus si è spostato sulle reti di ONG, chiedendo a queste ultime di convincere il proprio network a partecipare allo studio.

Numerose sono state le associazioni che si sono dimostrate disponibili verso tale lavoro di promozione. In particolare, le associazioni maggiormente coinvolte sono state:

- PM4DEV: è un'organizzazione che ha personalizzato la consulenza nell'ambito della gestione dei progetti, della formazione e dei programmi di valutazione per il no-profit in tutto il mondo. Al fine di aiutare la ricerca hanno fornito una banca dati contenente, tra gli altri, i contatti personali di circa 650 responsabili di progetto.
- PM4GNO che ha pubblicizzato il progetto sulla sua pagina di Linked-in e ha inviato un'e-mail informativa a tutti i suoi contatti
- Open Forum per l'efficacia dello sviluppo CSO: attraverso il suo sito web pubblico è stato possibile acquisire un numero significativo di contatti (circa 150) riguardanti reti di ONG.
- CONCORD: la Confederazione europea delle ONG di emergenza e sviluppo.
- Altre agenzie di tutto il mondo, come USAID (United States Agency for International Development), AusAID (Agenzia australiana per lo Sviluppo Internazionale) e CIDA (Canadian International Development Agency).

Questa fase di contatto ha escluso in un primo momento l'elenco contenente gli Italiani. La scelta di coinvolgerli solo successivamente nasce ancora una volta dalla volontà di non introdurre nel campione polarizzazioni di tipo geografico, consci di poter ottenere da questo ultimo campione tassi di risposta superiori a quelli del database internazionale per via delle precedenti collaborazioni già avute da queste ONG con il Politecnico di Milano.

Il principale metodo di contatto utilizzato è stato l'e-mail: ne è stata preparata una versione standard nella quale veniva presentato lo studio e vi

era allegato il link al sito dal quale scaricare il questionario in forma di PDF, oltre all'invito ad estendere la ricerca alla propria rete di project manager. Viste le iniziali difficoltà nel ricevere in risposta il questionario compilato, si è proceduto da un lato contattando telefonicamente le organizzazioni ed in particolare le reti di ONG, in modo da aumentare il tasso di risposta, dall'altro semplificando il questionario in formato PDF, rendendo più semplice e veloce la sua compilazione e creandone una versione online.

Questa seconda tipologia di questionario è stata quella di maggior successo (l'80% delle risposte proviene da questa tipologia) e ci ha consentito di avere a disposizione un sample (campione) sufficientemente numeroso per le nostre analisi.

Una volta pervenute le risposte, queste venivano riportate in fogli Excel: in automatico per il questionario online, attraverso un programma Adobe per quello PDF. La presenza dei due tipi di questionari ha reso necessario, prima di procedere, unire i due database contenenti le risposte e omogeneizzarli sotto il profilo del formato.

Al termine di questa fase, il campione ottenuto constava di 496 record; ai PM che avevano compilato il questionario è stato successivamente inviato un report contenente le analisi descrittive effettuate preliminarmente

Abbiamo stimato che per arrivare a tale risultato i contatti effettivi avuti siano stati circa 30.000, ottenendo quindi un tasso di risposta del 1,5%.

Un primo problema, emerso soprattutto con la creazione del questionario online, riguardava la funzionalità del questionario PDF; i vantaggi che offriva in termini di possibilità di salvarlo e completarlo in un secondo momento non erano in grado di compensare lo sforzo di dover scaricare il questionario e re-inoltrarlo compilato; l'immediatezza della versione online come fattore critico di successo della campagna di recupero dei contatti

evidenzia come, anche in questo settore, rispondere ad alcune domande, pur a fronte di successivi ritorni nel ricevere il report, sia percepito come una perdita di tempo. Un'ulteriore accortezza per evitare il "response effect" (la scelta da parte degli intervistati, all'interno di una sequenza di domande, sempre della risposta collocata nella stessa posizione della scala), attuata solo parzialmente, è stata quella di introdurre delle domande a polarità invertita che fungessero da controllo sull'effettiva validità delle risposte date. È da sottolineare che problematiche di questo tenore sarebbero state di ardua individuazione aprioristica, e la loro definizione è stata resa possibile da un test pilota, effettuato su un ristretto gruppo di ONG e di esperti del settore, che ha fornito indicazioni rilevanti circa la bontà della strutturazione del questionario.

### **3.3 Preparazione dei dati**

Prima di procedere con le analisi, sul database contenente le risposte sono state eseguite alcune operazioni di validazione, trasformazione e riduzione dei dati in input, al fine di incrementarne la qualità.

Le operazioni di validazione hanno riguardato inizialmente il controllo della consistenza dei dati, fondamentale considerando le due diverse tipologie di questionari utilizzate nello studio. Successivamente si è cercato di risolvere il problema dell'incompletezza dei dati dovuta alle risposte mancanti; per far questo, per ogni istanza, dopo una prima ispezione del database e l'utilizzo di valori sostitutivi quando si era in palese presenza di un errore, si è proceduto con due differenti approcci a seconda dell'importanza del valore dell'attributo mancante: qualora fossero troppi i valori mancanti o fossero ritenuti chiave gli attributi non presenti, si è proceduto all'eliminazione del record, in caso contrario ci siamo limitati all'identificazione del valore mancante dell'attributo, attraverso valori convenzionali, al di fuori dalla scala utilizzata; a titolo di esempio, si è

scelto di completare le risposte mancanti circa l'adozione degli strumenti con il valore 0 qualora l'intervistato avesse risposto in quella sezione ad una percentuale di domande superiore al 70%.

Dopo questa scrematura, il campione constava di 456 record.

Sono state inoltre eseguite operazioni di trasformazione dei dati con l'obiettivo di estrarre nuovi attributi utili per le successive analisi: in particolare, per avere una nuova misura dell'utilizzo del LF è stata creata una nuova variabile come media dei valori degli attributi dell'ultima domanda relativi alle modalità di utilizzo del LF. Oltre a questa, anche la variabilità del contesto in cui opera la ONG è stata sintetizzata come media di due attributi distinti. Si è, inoltre, provveduto alla scalatura in forma logaritmica delle variabili continue inerente al reddito della ONG per l'anno 2010 ed alla dimensione della stessa (in termini di numero di impiegati).

Come ultimo passo per migliorare la qualità dei dati si è proceduto alla riduzione di alcuni attributi tramite analisi fattoriale (l'operazione ha interessato le variabili riguardanti gli obiettivi della ONG e le performance ottenute) e tramite discretizzazione dei valori, rendendo categorici gli attributi continui.

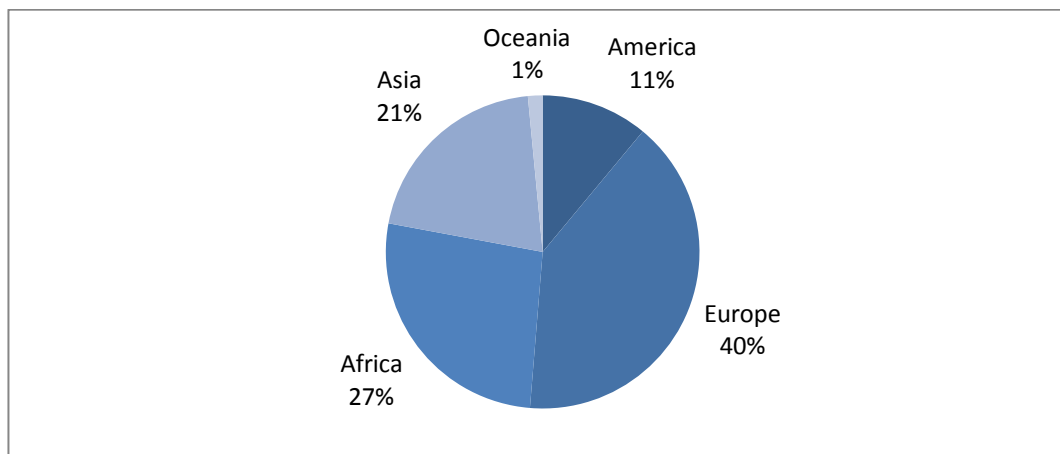
### **3.4 Presentazione del campione**

In questa sezione viene presentato descrittivamente il campione di riferimento. Per queste prime operazioni di visualizzazione ci siamo serviti di Microsoft Excel, non essendo stato necessario l'utilizzo di funzioni statistiche complesse.

La figura 3.1 mostra la suddivisione geografica dei record; come si può notare, abbiamo ottenuto risposte principalmente da ONG europee (40%),

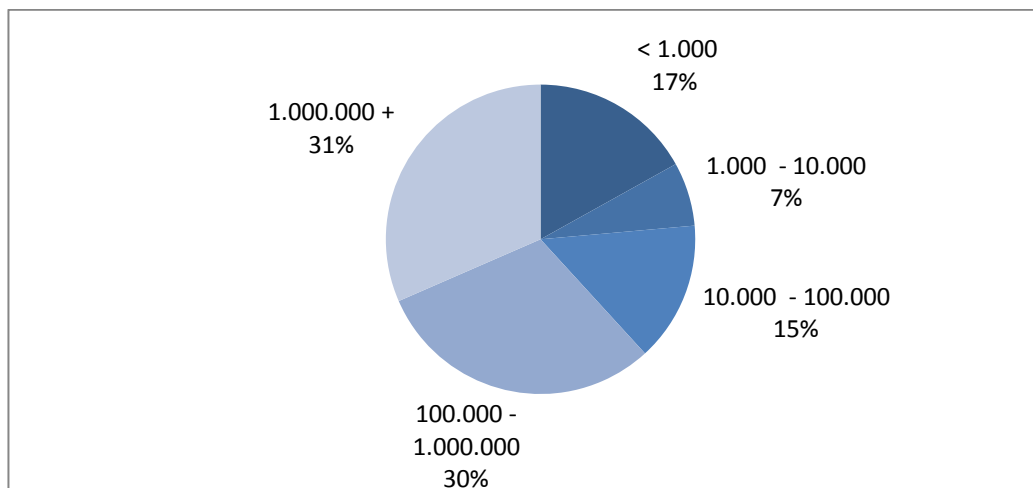
ma anche gli altri continenti hanno contribuito significativamente alla creazione del campione.

Figura 3.1 – Suddivisione delle osservazioni per continente



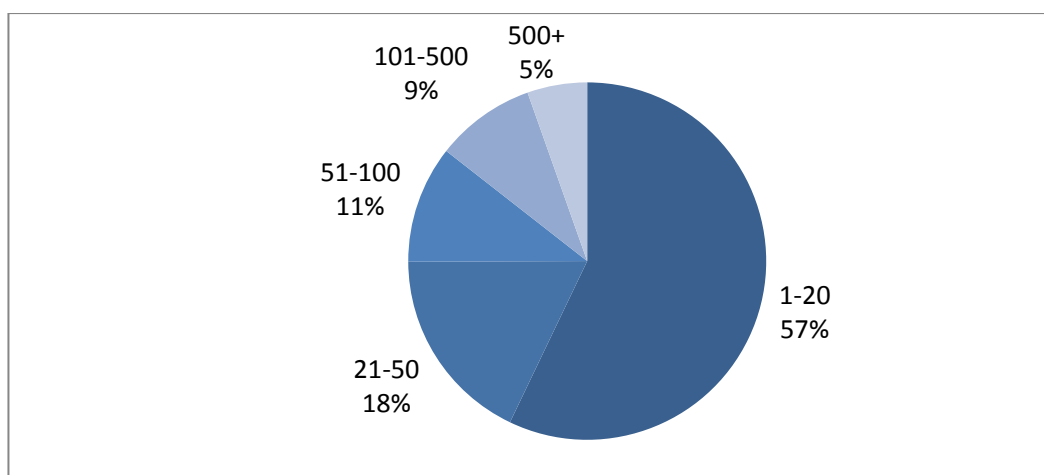
Questa distribuzione uniforme del campione si osserva anche rispetto ad altre due variabili: reddito totale e numero di addetti, proxy quest'ultima della dimensione della ONG (Figura 3.2 e Figura 3.3). Per quanto riguarda il reddito totale (con riferimento all'anno 2010, dati in USD), è interessante notare come il range di variazione dei valori sia molto ampio (vedi figura 3.2): il 30% del campione ha un reddito superiore a \$ 1.000.000 all'anno, mentre, dall'altra parte, quasi il 40% del campione ha un reddito inferiore a \$ 100.000.

Figura 3.2 – il campione in termini di reddito complessivo della ONG



La maggior parte (57%) del campione è costituita da piccole organizzazioni (cioè, con meno di 20 lavoratori, vedi Figura 3.3). Solo il 5% delle organizzazioni impiegano più di 500 lavoratori. Tuttavia, è stato riscontrato come, pur essendo il campione composto per la maggior parte da organizzazioni di piccole dimensioni, esse presentano caratteristiche molto diverse tra di loro. Le spiegazioni per tali differenze possono essere molteplici; il Paese in cui operano può essere un fattore di spiegazione di tale variabilità: ONG europee (in media 21 dipendenti) sembrano essere più piccole rispetto al campione complessivo (in media 166 dipendenti), al contrario, quelle asiatiche e americane sono in genere più grandi (in media rispettivamente 380 e 283 dipendenti). Anche la natura specifica dei progetti gestiti può influenzare tale variabilità: ONG che si occupano principalmente di progetti per la fornitura e l'integrazione dei prodotti tendono a mostrare dimensioni molto diverse, da molto piccole (ad esempio, dipendenti 5-10) a molto grandi (più di 500 dipendenti), mentre le ONG che gestiscono prevalentemente progetti volti a sensibilizzare l'opinione pubblica sono di piccole dimensioni (la mediana del nostro campione è di 14 dipendenti).

Figura 3.3 – Il campione classificato in base alla dimensione delle ONG (numero di dipendenti)





Focalizzandoci maggiormente su aspetti riguardanti i progetti gestiti negli ultimi due anni, la figura 3.4 mostra che la stragrande maggioranza (72%) dei responsabili di progetto ha gestito un numero esiguo di progetti (meno di 10). Tale valore viene parzialmente spiegato dall'età media del nostro campione che supera di poco i 40 anni.

A variare in modo significativo è invece la durata del progetto (Figura 3.5a). In realtà, il 25% dei PM intervistati dichiara che i loro progetti possono durare più di due anni, mentre quasi il 50% dei PM di solito affronta progetti che durano meno di un anno. A spiegazione di questa differenza possiamo addurre la natura dei progetti esaminati: i progetti volti a fornire prodotti tendono a durare meno (in media 15 mesi) rispetto ai progetti di costruzione e consegna di progetti di servizi ( in media 23 mesi).

Un'altra caratteristica comune alla maggioranza dei progetti (63%) è la dimensione: essa infatti risulta relativamente piccola, inferiore a 200.000 \$ (Figura 3.5b).

Qui le diverse categorie di progetti mostrano un quadro diverso. In realtà, la consegna dei prodotti, la costruzione e lo sviluppo di progetti di servizi mostrano una variabilità rilevante nella dimensione rispetto ai progetti di sensibilizzazione, che tendono ad essere in media più piccoli (il 50% di questi progetti valgono meno di 100.000 \$).

Figura 3.4a – Numero medio di progetti gestiti dagli intervistati negli ultimi 2 anni

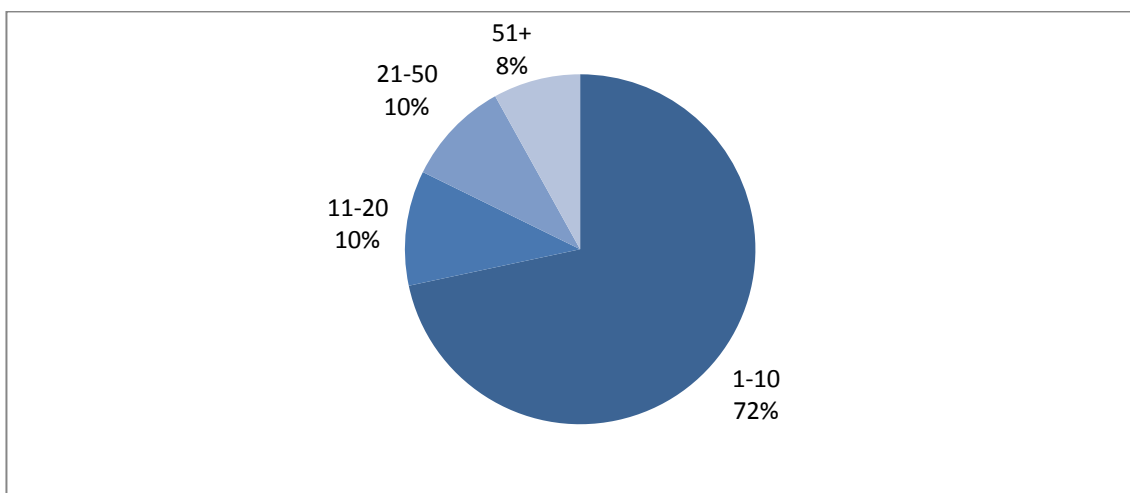
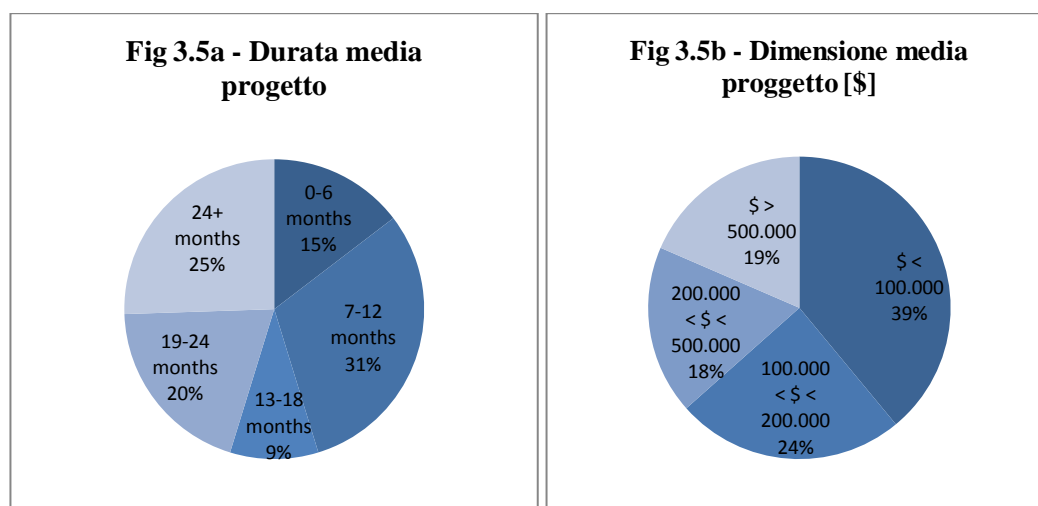


Figura 3.5 – Suddivisione del campione rispetto a dimensione e durata media del progetto



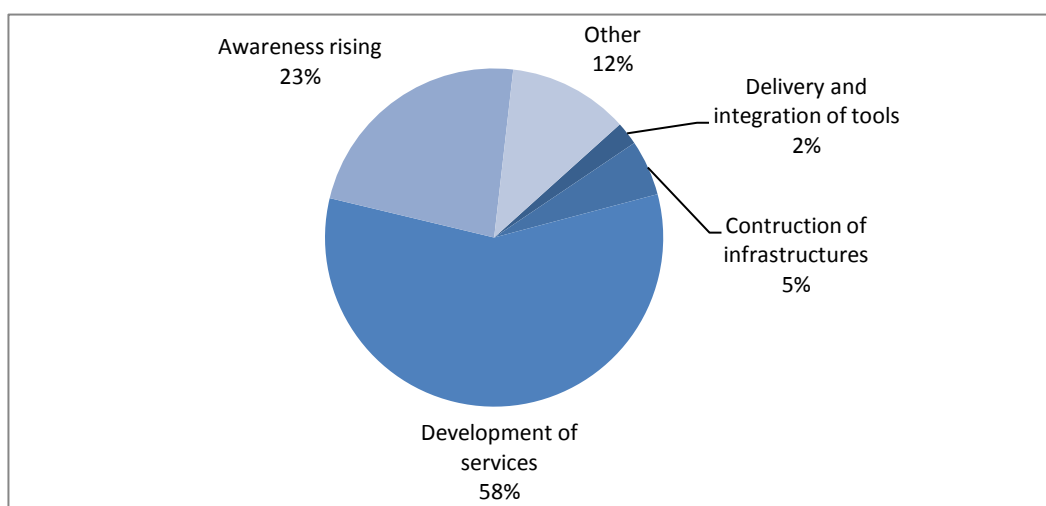
Analizzando gli scopi per i quali i diversi progetti vengono implementati, essi sono stati classificati in cinque categorie principali:

- Consegna e integrazione dei progetti di prodotti e strumenti: qui consideriamo progetti volti a fornire e ad integrare prodotti e strumenti per sostenere, in genere, le comunità locali;

- Sviluppo di progetti di servizi: vengono racchiusi in questa categoria i progetti volti a sviluppare ed a fornire o migliorare i servizi come la sanità, l'istruzione e gli aiuti finanziari;
- Costruzione di progetti immobiliari: consideriamo qui i progetti volti alla costruzione di infrastrutture come ponti, strade o pozzi;
- Progetti di sensibilizzazione: progetti di aggregazione volti a promuovere l'attenzione verso problematiche particolari (ad esempio, il lavoro minorile, l'HIV, il riscaldamento globale) e ad allarmare l'opinione pubblica in ordine alle loro conseguenze.
- Altri progetti.

Secondo questa classificazione, quasi il 60% delle ONG si concentrano principalmente sullo sviluppo di progetti di servizio, mentre il 23% delle organizzazioni hanno operato nel campo di sensibilizzazione (vedi Figura 3.6). Il campione è caratterizzato da una minore presenza di ONG finalizzate alla consegna ed integrazione di strumenti ed alla realizzazione di infrastrutture (in totale il 7% del campione).

Figura 3.6 – Suddivisione del campione rispetto agli scopi del progetto



# CAP. 4: ANALISI E DISCUSSIONE DEI RISULTATI EMPIRICI

---

In questo capitolo verranno presentate le analisi effettuate sul campione di riferimento. Queste saranno suddivise in due sezioni; la prima si occuperà di approfondire gli aspetti descrittivi del campione, analizzando l'utilizzo delle metodologie e degli strumenti in relazione alle caratteristiche dei progetti e delle ONG; in particolare l'attenzione verrà rivolta alle performance ottenute dal loro utilizzo, sia in termini assoluti che differenziali, distinguendo fra high e low performer. Nella seconda sezione, invece, verranno focalizzati ed analizzati gli aspetti riguardanti lo strumento specifico oggetto di questo lavoro: il Logical Framework. Ci concentreremo sulla sua diffusione, sulla ricerca delle variabili a spiegazione della sua adozione e sul contributo che è in grado di fornire alle performance progettuali.

Per queste attività di analisi mi sono servito di due differenti software: la prima parte descrittiva sfrutta principalmente le potenzialità di visualizzazione grafica di Microsoft Excel, mentre l'implementazione dei modelli di analisi più evoluti ha invece richiesto l'utilizzo del software statistico IBM-SPSS.

## **4.1 Analisi del questionario: uno sguardo d'insieme**

Questa sezione è dedicata all'analisi delle diverse metodologie e tecniche utilizzate per gestire progetti di sviluppo internazionale. Pratiche di gestione e ricerca accademica hanno sviluppato una vasta

gamma di soluzioni che possono essere applicate al fine di pianificare correttamente il progetto e controllarne accuratamente lo sviluppo. Oltre ad esse, nel corso degli anni, diverse istituzioni hanno definito linee guida specifiche sullo stesso tema. La ricerca si è focalizzata quindi su una selezione di tali strumenti e metodologie, con l'approfondimento di quelli più noti; in particolare lo studio ha rivolto specifica attenzione ai seguenti strumenti:

- Logical Framework
- Gantt diagram
- Critical Path Method (CPM)
- Earned Value Management System (EVMS)
- Work Breakdown Structure (WBS)
- Responsibility Assignment Matrix (RAM)
- Stakeholder Analysis Matrix
- Organizational chart or Organizational Breakdown Structure (OBS)
- Milestone Schedule
- Progress report
- Cost Accounting
- Risk Analysis
- Contingency reserve
- Communication Plan
- Issue Log
- Scope Management

In termini di linee guida sono state considerate quelle proposte dalle seguenti organizzazioni:

- Project Cycle Management (PCM)
- Project Management Institute (PMI)

- Project Management For Development Organizations (PM4DEV)
- Project Management for Non-Governmental Organizations (PM4NGOs)
- International Project Management Association (IPMA)
- PRINCE2

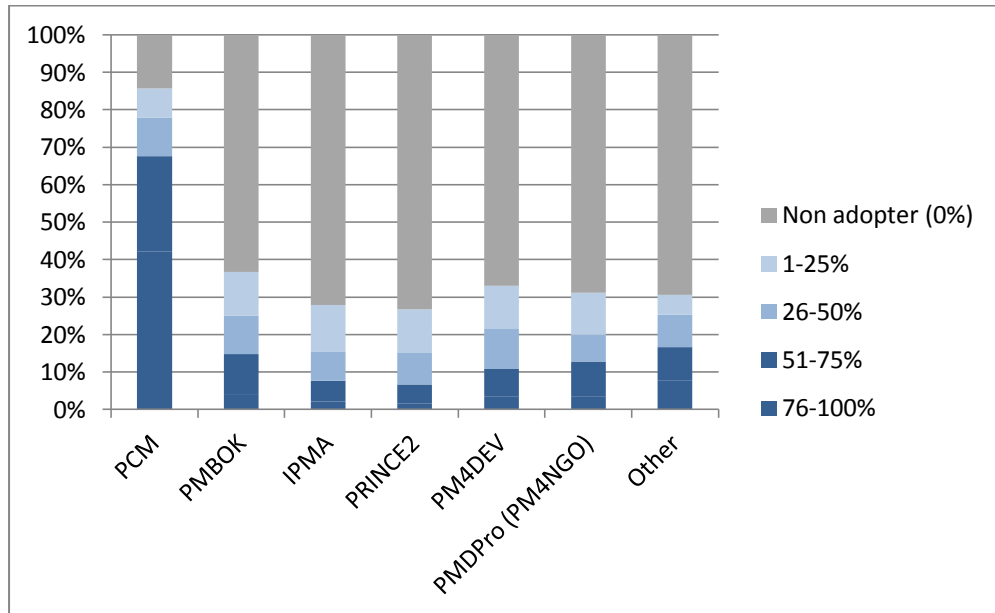
Sia l'adozione degli strumenti che delle metodologie sopraindicate è stata valutata attraverso una variabile categorica a 5 classi in cui ciascuna indica un intervallo percentuale di adozione dello specifico elemento (1:0%, 2:1-25%, 3: 26-50%, 4: 50-75%, 5: 75-100%).

Le prime analisi empiriche che verranno presentate riguardano proprio queste ultime metodologie.

In primo luogo, nonostante l'esistenza di tali diverse linee guida nel campo della gestione del progetto, gli intervistati dimostrano di esserne solo marginalmente a conoscenza (vedi Figura 4.1). L'analisi mostra che il Project Cycle Management (PCM), come già evidenziato in letteratura, viene ampiamente utilizzato: quasi l'85% delle organizzazioni non governative lo implementa, e di queste il 70% mostra percentuali di adozione elevate (cioè per più del 75% dei progetti). A fronte di questo risultato possiamo asserire che il PCM è la metodologia prevalentemente implementata nel settore. A seguire, in termini di adozione, troviamo le metodologie proposte da PMI, PM4DEV, PM4NGOs, IPMA e PRINCE2, utilizzate da circa il 30% delle ONG campione. Possiamo quindi affermare che il PCM, non solo risulta la metodologia più adottata, ma attualmente costituisce anche l'unico riferimento considerato da tutte le ONG. La scarsa adozione delle altre linee guida può essere però parzialmente spiegata considerando che alcune di queste non hanno una specifica focalizzazione per il settore dello sviluppo (cioè quelle proposte da

PMI, IPMA, PRINCE2) e che PM4DEV e PM4NGO hanno solo recentemente proposto la loro linea guida.

Figura 4.1 – Adozione delle metodologie fra le ONG



Scendendo più nel dettaglio ad analizzare tale diffusione rispetto alle caratteristiche delle ONG, si è riscontrato come, mentre l'adozione del PCM è uniforme tra le organizzazioni, per quanto riguarda metodologie strutturate (ad esempio PM4DEV, PM4NGOs) essa presenta percentuali significativamente differenti. Le ONG di dimensioni maggiori, in termini di numero di lavoratori, impiegano maggiormente quest'ultimo tipo di metodologia, portando a pensare che esista una massa critica minima, oltre la quale alcune metodologie hanno maggiore probabilità di essere applicate. Prendendo in considerazione un'ulteriore caratteristica delle organizzazioni, la collocazione geografica, si evidenzia inoltre come l'adozione delle metodologie considerate risulti simile tra le ONG provenienti dalle medesime aree geografiche: PM4NGO viene maggiormente adottata dalle organizzazioni nordamericane, al contrario di PM4DEV che

risulta relativamente più diffusa nelle ONG europee. Un ulteriore risultato di questa focalizzazione sulle differenze geografiche ha evidenziato, a sorpresa, come circa l'85% delle organizzazioni nordamericane adottino altre metodologie non incluse nell'indagine. In conclusione, appare evidente come esistano riferimenti diversi a seconda dei Paesi, ma che, in generale, non vi sia alcun consenso circa l'adozione di uno specifico insieme di linee guida o metodologie, risultato quest'ultimo che rende critico il problema della gestione dei progetti ID.

È interessante notare che, al contrario, le caratteristiche dei progetti gestiti (ad esempio, il costo totale del progetto o la sua durata) non risultano discriminanti nell'adozione delle differenti metodologie. Essa rispecchia quindi più un grado di maturità dell'organizzazione che non una risposta mirata alle specifiche caratteristiche del progetto in essere. Viene inoltre confermata l'ipotesi implicita che le modalità di gestione dei progetti vengano definite a livello di ONG nel complesso e non a livello di singolo project manager sulla base del programma che si trova a dover implementare.

Passando all'analisi degli specifici strumenti applicati, le figure 4.2 e 4.3 forniscono un quadro generale della loro adozione: la prima è una rappresentazione grafica delle risposte ottenute dagli intervistati, la seconda invece analizza più nel dettaglio le percentuali riscontrate andando a distinguere se uno strumento è utilizzato e, se sì, in che misura. È subito possibile notare come all'interno dell'insieme di strumenti considerati si riscontrino percentuali di adozione molto differenti: in particolare si evidenzia in primo luogo la presenza di un gruppo di strumenti comunemente adottati da una larga maggioranza delle ONG (Logical Framework, Progress Report e Cost Accounting) con percentuali di adozione elevate (la maggior parte del campione



sostiene di utilizzare tali strumenti in una percentuale di progetti fra il 75 ed il 100%). Questo primo risultato può essere spiegato senza difficoltà considerando la natura stessa dei progetti ID, per i quali l'elevata presenza di stakeholders rende necessario un continuo aggiornamento sui progressi ottenuti, e il controllo sui costi sostenuti risulta fondamentale vista la inderogabilità del vincolo di bilancio. Come ci si aspettava, essendo il PCM la metodologia maggiormente utilizzata, il Logframe, suo cuore, risulta, in generale, lo strumento più utilizzato.

Figura 4.2 – Adozione degli strumenti tra le ONG

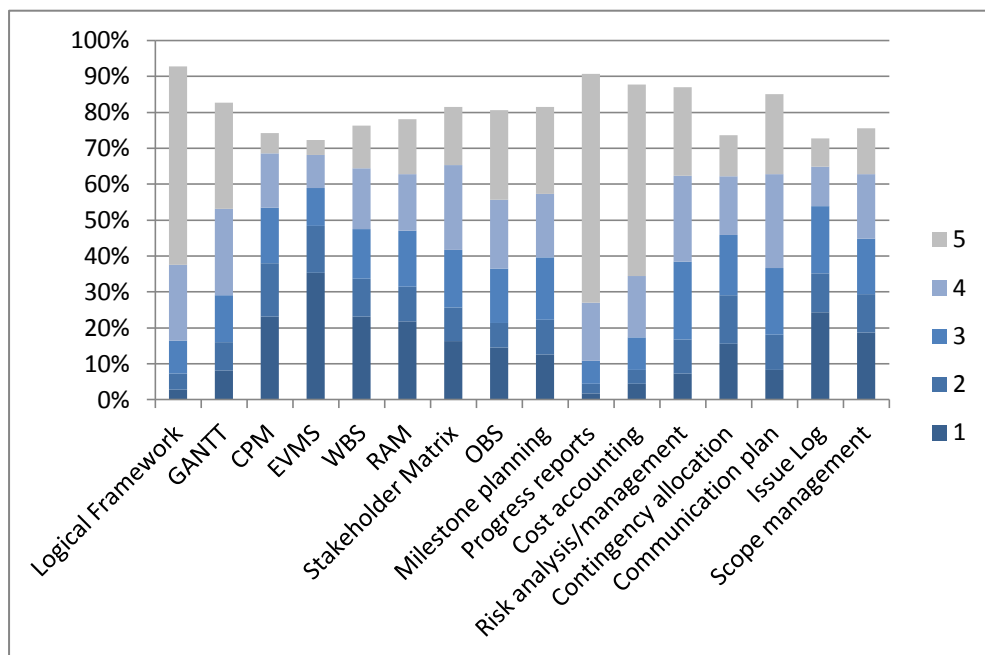


Tabella 4.1 – Riepilogo adozione strumenti

|                              | <b>adozione</b> |                 |            |                      |       |                 |              |
|------------------------------|-----------------|-----------------|------------|----------------------|-------|-----------------|--------------|
|                              | freq.           | freq.<br>adott. | freq.<br>% | freq.<br>%<br>adott. | media | media<br>adott. | dev.<br>Std. |
| Logical Framework            | 425             | 412             | 0.93       | 0.91                 | 4.31  | 4.43            | 1.032        |
| GANTT Diagram<br>bar         | 378             | 341             | 0.83       | 0.75                 | 3.72  | 4.03            | 1.304        |
| Critical Path<br>Method      | 338             | 234             | 0.74       | 0.51                 | 2.55  | 3.24            | 1.325        |
| EVMS                         | 329             | 168             | 0.72       | 0.37                 | 2.09  | 3.13            | 1.290        |
| WBS                          | 347             | 242             | 0.76       | 0.53                 | 2.79  | 3.58            | 1.467        |
| RAM                          | 355             | 256             | 0.78       | 0.56                 | 2.91  | 3.66            | 1.490        |
| Stakeholder Matrix           | 373             | 299             | 0.82       | 0.66                 | 3.18  | 3.73            | 1.408        |
| Organizational<br>chart /OBS | 368             | 302             | 0.81       | 0.66                 | 3.42  | 3.96            | 1.454        |
| Milestone Planning           | 372             | 315             | 0.82       | 0.69                 | 3.39  | 3.83            | 1.413        |
| Progress report              | 415             | 407             | 0.91       | 0.89                 | 4.52  | 4.60            | 0.892        |
| Cost Accounting              | 401             | 381             | 0.88       | 0.84                 | 4.27  | 4.45            | 1.127        |
| Risk analisys<br>management  | 397             | 364             | 0.87       | 0.80                 | 3.57  | 3.81            | 1.239        |
| Contingency<br>allocation    | 335             | 264             | 0.74       | 0.58                 | 2.93  | 3.46            | 1.373        |
| Communication<br>plan        | 389             | 351             | 0.85       | 0.77                 | 3.52  | 3.80            | 1.263        |
| Issue Log                    | 330             | 219             | 0.73       | 0.48                 | 2.55  | 3.35            | 1.372        |
| Scope management             | 343             | 258             | 0.75       | 0.57                 | 2.94  | 3.59            | 1.432        |

Un secondo gruppo di strumenti presenta percentuali di adozione medio-alte senza però risultare una pratica comune ascrivibile al

campione nel suo complesso. In questa seconda categoria possiamo far rientrare le tecniche di risk analysis/management, il communication plan, i diagrammi di Gantt, il milestone planning, la OBS e la stakeholder matrix. Per tutti questi strumenti la percentuale di adottatori si colloca fra il 65% e l'80% del campione.

Ai due gruppi già evidenziati si affianca un terzo in cui l'utilizzo si attesta su livelli medi (composto da Scope management, RAM, WBS, CPM, issue log) con percentuali che si attestano sul 50%. L'unico strumento ad evidenziare una diffusione limitata è la metodologia EVMS (37%), risultato quest'ultimo in parte giustificabile considerando la complessità di questa metodologia rispetto alle peculiarità dei progetti trattati.

In generale è possibile comunque notare come, a prescindere dallo strumento considerato, qualora esso venga impiegato, la percentuale di progetti nei quali viene impiegato si attesta in media attorno al 50%, suggerendo che le linee guida organizzative forniscono delle indicazioni specifiche su quale tipo di progetti richieda o meno l'utilizzo di un determinato strumento. Ulteriori analisi descrittive condotte partendo da questa evidenza, le percentuali di adozione in relazione alle caratteristiche di ONG e dei progetti stessi, cercando di cogliere le variabili a spiegazione di un minore o maggiore grado di utilizzo; mentre per strumenti comuni, come il progress report e i diagrammi di Gantt, l'adozione è distribuita in modo uniforme tra le ONG, strumenti strutturati (ad esempio il CPM o la WBS) presentano percentuali di adozione significativamente differenti all'interno del campione di riferimento: analizzando in primo luogo la dimensione della ONG (valutata in termini di numero di dipendenti) è possibile riscontrare come, anche se il logical framework è uno strumento comune, il suo utilizzo tra le ONG di grandi dimensioni (più di 500

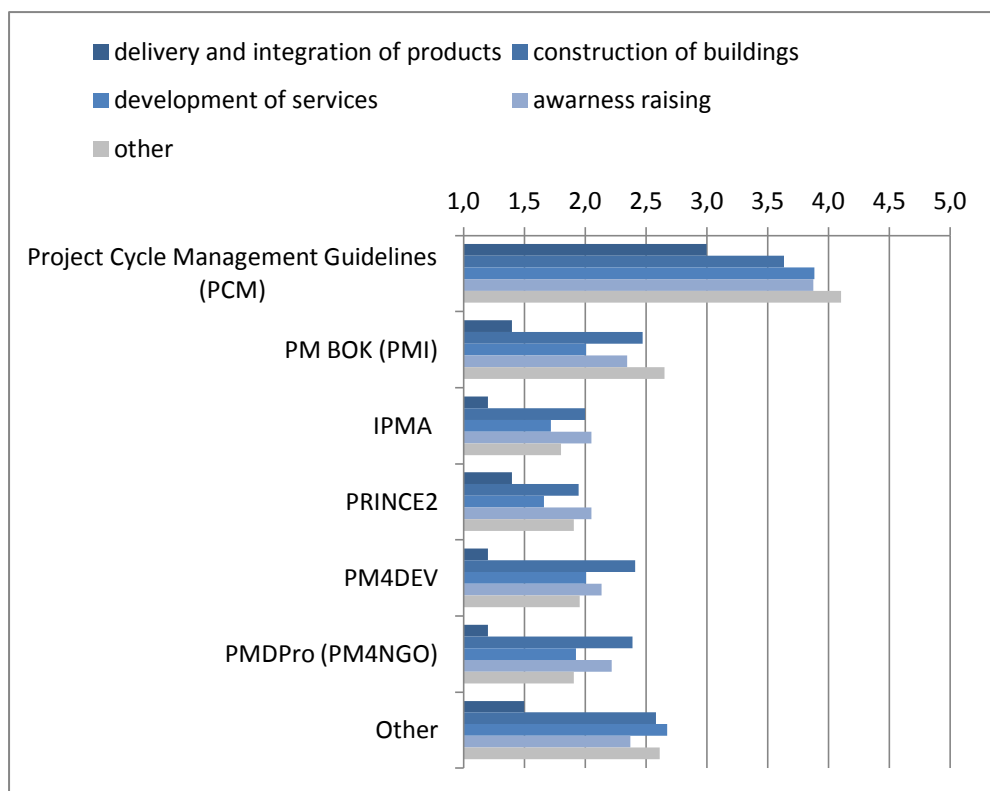
dipendenti) è leggermente superiore rispetto al suo utilizzo in organizzazioni di più modeste dimensioni. Per quanto riguarda strumenti maggiormente strutturati, come la WBS e il CPM, si riscontrano differenti percentuali di adozione proporzionali alla dimensione della ONG analizzata. Questo risultato sottolinea un differente approccio alla pianificazione dei progetti rispetto alla dimensione dell'organizzazione che li implementa: se da un lato infatti le grandi ONG tendono a definire orientamenti specifici e a formalizzare in maniera strutturata le modalità di gestione, le organizzazioni più piccole, al contrario, sembrano contare di più sull'esperienza accumulata nella gestione dei progetti, tendendo ad adottare metodologie coerenti con le esigenze specifiche di ciascun progetto.

A differenza delle evidenze riscontrate nelle analisi delle metodologie adottate, l'adozione degli strumenti considerati varia in modo significativo tra le diverse aree geografiche. Dal momento che il Logical Framework è stato sviluppato negli Stati Uniti, non sorprende che più del 95% delle ONG nordamericane lo adottino. Tale percentuale diminuisce se si analizzano le altre aree geografiche (si attesta attorno all' 85-90%). Strumenti considerati ad adozione medio-alta, come il progress report, il cost accounting e il diagramma di Gantt, presentano invece un grado di adozione uniforme tra le diverse aree geografiche.

Dalle caratteristiche delle ONG campione, l'analisi si è poi spostata sulla descrizione dell'adozione di metodologie e strumenti rispetto alle caratteristiche del progetto. In primo luogo essa è stata valutata rispetto alla dimensione media dei progetti gestiti dall'intervistato, misurata in termini di costo complessivo; per questa variabile gli strumenti considerati sono impiegati in modo uniforme tra i vari progetti. Analogamente alle metodologie, questo indica che

solitamente molte ONG adottano una vasta gamma di strumenti diversi, i quali vengono poi applicati indistintamente a tutti i progetti, indipendentemente dalle loro dimensioni. La seconda variabile di questo tipo ritenuta rilevante e analizzata riguarda lo scopo principale dei progetti gestiti dal singolo project manager. Sotto questo aspetto è interessante osservare che i responsabili di progetto utilizzano le metodologie e gli strumenti a seconda del contesto specifico e, pertanto, in base alle esigenze dell'intervento. Partendo dalle metodologie, in figura 4.3 viene mostrata la sintesi grafica del loro utilizzo in relazione alla sopracitata variabile di progetto.

Figura 4.3 – Adozione delle metodologie rispetto agli scopi del progetto

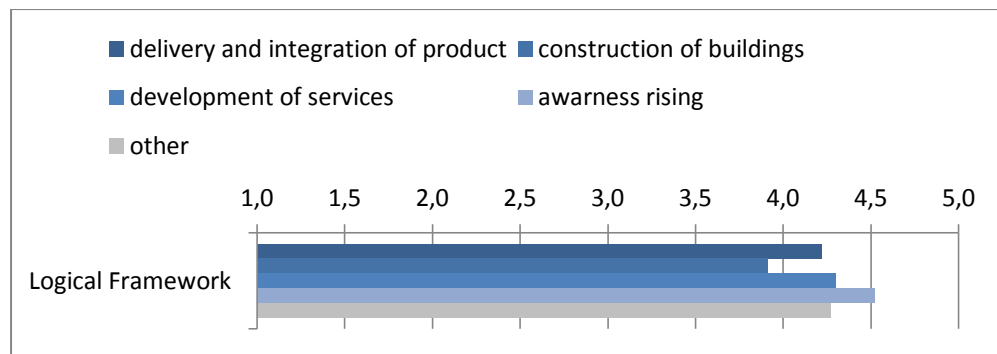


Come è possibile notare, Il PCM presenta elevate percentuali di adozione indipendentemente dallo scopo del progetto gestito; è ampiamente adottato in progetti volti alla sensibilizzazione, alla fornitura di prodotti ed alla costruzione di edifici e infrastrutture, risultando una metodologia trasversale in grado di supportare progetti

di sviluppo in vari settori non governativi. Progetti volti ad incrementare la consapevolezza circa i temi dello sviluppo e quelli legati alla costruzione di edifici e infrastrutture presentano maggiori probabilità di essere gestiti per mezzo di una vasta gamma di metodologie. L'adozione risulta comunque in generale essere distribuita in modo piuttosto uniforme tra i diversi obiettivi; tuttavia, l'implementazione di progetti per la fornitura di servizi sembra contare maggiormente su metodologie diverse da quelle prese in considerazione in questo studio. E' possibile inoltre notare come la gestione di progetti volti alla fornitura di prodotti e strumenti si basa solo minimamente su metodologie standardizzate.

L'utilizzo della stessa variabile di progetto, considerata rispetto agli strumenti impiegati, rivela al contrario un quadro più eterogeneo (vedere dalla Figura 4.4 alla Figura 4.9). Per facilitare la visualizzazione, gli strumenti sono stati in questa sezione suddivisi in relazione allo scopo per il quale vengono utilizzati; abbiamo quindi considerato separatamente strumenti di pianificazione di tempi e costi, di gestione dello scope di progetto, di organizzazione delle risorse umane, di gestione del rischio, di controllo del progetto e, a parte, il Logical Framework. Partendo dall'analisi dello strumento centrale di questa tesi, l'adozione del LF (Figura 4.4) risulta elevata e distribuita uniformemente tra le diverse tipologie di progetto, anche se il suo utilizzo appare significativamente più intenso con progetti volti alla generazione di consapevolezza circa il tema dello sviluppo.

Figura 4.4 – Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto – LF

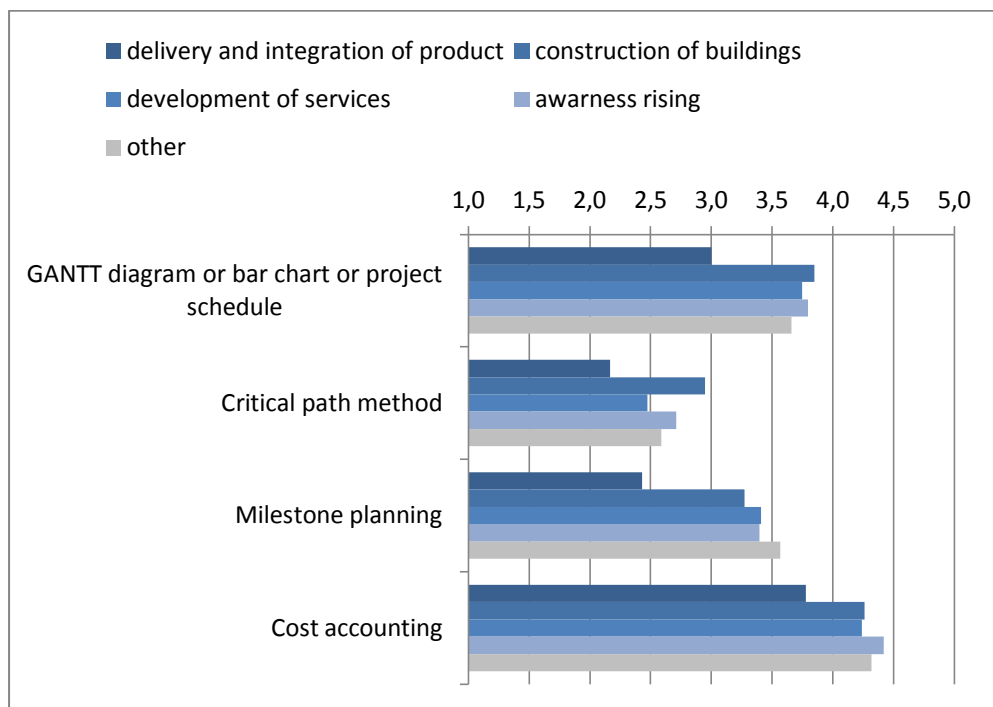


Un secondo gruppo di strumenti per i quali si riscontrano percentuali di adozione elevate sono quelli di pianificazione di tempi e costi (Figura 4.5), mentre tali percentuali diminuiscono sensibilmente per le tecniche di gestione del contenuto del progetto (Figura 4.6). Emerge inoltre un preoccupante sottoutilizzo degli strumenti tipici del controllo del progetto (Figura 4.9): fatto salvo il progress report, si evidenzia come i responsabili dei progetti considerati essenzialmente non adottino la metodologia EVMS per il controllo integrato di tempi e costi in fase di realizzazione del progetto. Questo elemento può essere portato a parziale spiegazione delle evidenze empiriche riguardanti le scarse performance ottenute dai progetti ID messe in luce da Lovegrove e al. nel 2011.

Entrando più nello specifico degli strumenti per la pianificazione di tempi e costi (Figura 4.5), possiamo osservare alcune differenze. La pratica di cost accounting viene adottata in larga misura essenzialmente da tutti i responsabili di progetto, indipendentemente dallo specifico scopo del programma. Alcuni progetti risultano essere gestiti senza l'ausilio di alcun diagramma a barre o di Gantt per la schedulazione delle attività; questo si verifica in particolare all'interno di progetti implementati per la fornitura e l'integrazione di prodotti. Ciò è probabilmente dovuto alla natura di questi progetti, che

implicano spesso una maggiore attenzione per i prodotti offerti, quindi all'efficacia, che non alla cura nella gestione delle attività di progetto (efficienza). Il critical path method (CPM) non viene al contrario adottato, lasciando presupporre una propensione dei project managers verso strumenti più semplici ed intuitivi.

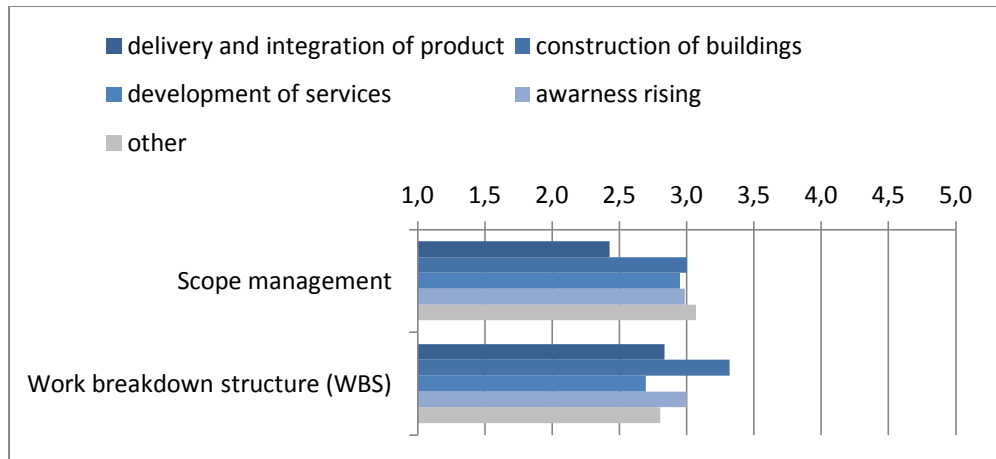
Figura 4.5 – Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto – strumenti di pianificazione di tempi e costi



Gli strumenti di gestione dello scope di progetto (Figura 4.6) risultano adottati, come già accennato, solo in minima parte. In particolare, diversi progetti sono gestiti senza l'ausilio di una definizione strutturata e formalizzata del lavoro da compiere (WBS), implicando la stesura di un piano di progetto piuttosto semplice. Questo approccio poco strutturato diviene un ulteriore limite all'utilizzo degli strumenti di controllo del progetto, venendo a mancare la definizione esplicita dei Work Package (WP), le voci di controllo gestionale del progetto.

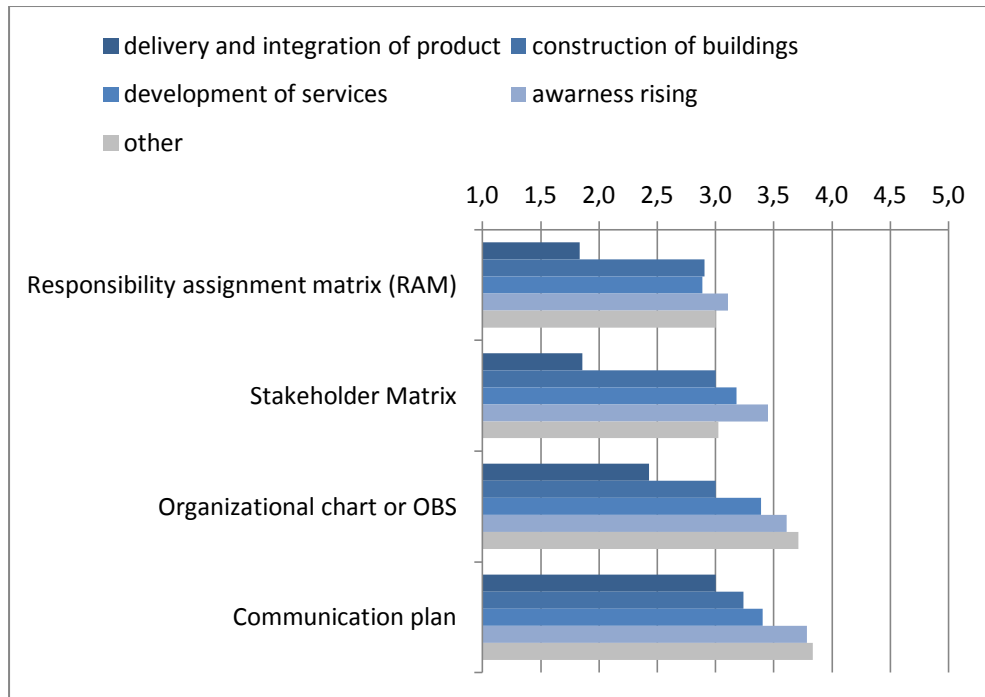


Figura 4.6 – Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto – strumenti di gestione dello scope di progetto



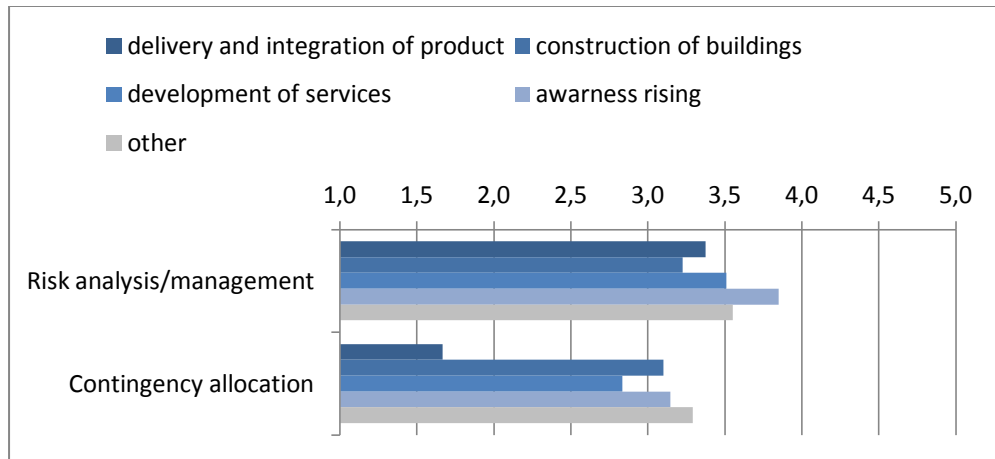
Anche gli strumenti di gestione delle risorse umane presentano al loro interno differenti percentuali di adozione (Figura 4.7): il communication plan risulta adottato in una buona percentuale di progetti, così come appaiono uno strumento diffuso gli organigrammi. Al contrario si riscontra una percentuale inferiore di adozione per la matrice RAM (scontato se si considera la scarsa implementazione della WBS).

Figura 4.7 – Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto – strumenti di gestione risorse umane



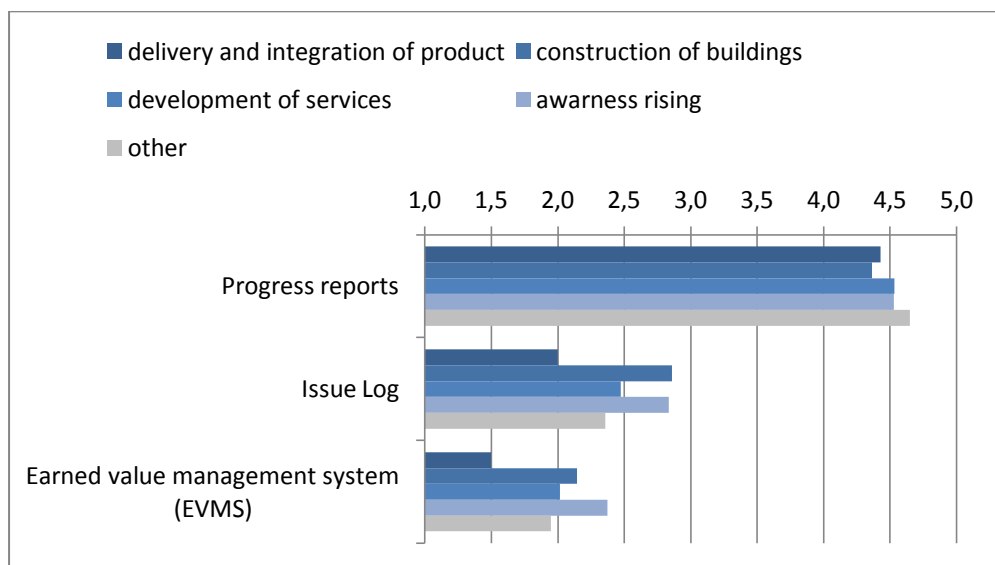
Spostando l'analisi sul rischio e sulla sua gestione, essa mostra dei risultati parzialmente discordanti (Figura 4.8); in generale, i responsabili del progetto dichiarano una adozione diffusa degli strumenti per l'analisi e la gestione del rischio, mentre rivolgono meno attenzione alla stima e all'allocazione della contingency a copertura di eventuali imprevisti. Questo risultato può essere interpretato da più punti di vista; in primo luogo sottolinea una visione solo parziale di rischio; il minor utilizzo della riserva a copertura degli imprevisti suggerisce una visione legata a singoli eventi più che a fenomeni di variabilità dei parametri di progetto (particolarmente rilevanti per progetti ID). In secondo luogo è possibile che non vi sia la possibilità di reperire ulteriori fondi da accantonare e che quindi il mancato utilizzo di tale strumento sia imposto più che scelto.

Figura 4.8 – Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto – strumenti di gestione del rischio



L'ultimo gruppo di strumenti, di cui si sono già accennati in precedenza alcuni risultati, sono gli strumenti di controllo (Figura 4.9): all'interno del campione di riferimento, il progress report risulta ampiamente utilizzato al contrario di issue log e della metodologia EVMS che presentano basse percentuali di adozione indipendentemente dallo scopo del progetto gestito.

Figura 4.9 – Adozione degli strumenti rispetto allo scopo del progetto – strumenti di controllo



Da quanto esposto emerge come lo scopo del progetto, e quindi le sue caratteristiche intrinseche, abbiano effettivamente un peso nella scelta degli strumenti da adottare.

I progetti incentrati sulla fornitura e sulla integrazione di prodotti mostrano, in generale, una minore percentuale di adozione degli strumenti considerati. Per questa categoria di progetti bisogna però considerare che la scarsa significatività statistica (solo il 2% del campione appartiene a questa categoria) può aver influito sulla validità dei risultati presentati; è possibile comunque fornire una spiegazione a questo risultato; considerando la natura dei progetti che rientrano in questa categoria, appare plausibile che questi non considerino come fondamentale l'attenzione sui processi di pianificazione, controllo e gestione dei rischi. Se si sposta l'attenzione sulle altre categorie di progetto, l'utilizzo degli strumenti varia invece in modo significativo: alcuni strumenti caratterizzano specificatamente progetti focalizzati sulla costruzione di edifici; ad esempio, l'uso della WBS è significativamente più alto in questo settore che negli altri a causa della complessità di questa categoria di progetti e dei vantaggi in termini di gestibilità che questo strumento offre. Anche le tecniche di programmazione e di contabilità sono utilizzate in modo intensivo, per via della necessità di integrare e organizzare le diverse risorse su diverse attività durante il ciclo di vita del progetto. In generale, i progetti di sensibilizzazione sono caratterizzati da una massiccia adozione di strumenti di gestione delle risorse umane, registrando in particolare un utilizzo intensivo della matrice di assegnazione delle responsabilità (RAM), strumento quest'ultimo trascurato in altri tipi di progetti. Questi contesti sembrano inoltre essere favorevoli all'adozione di pratiche di gestione dei rischi.

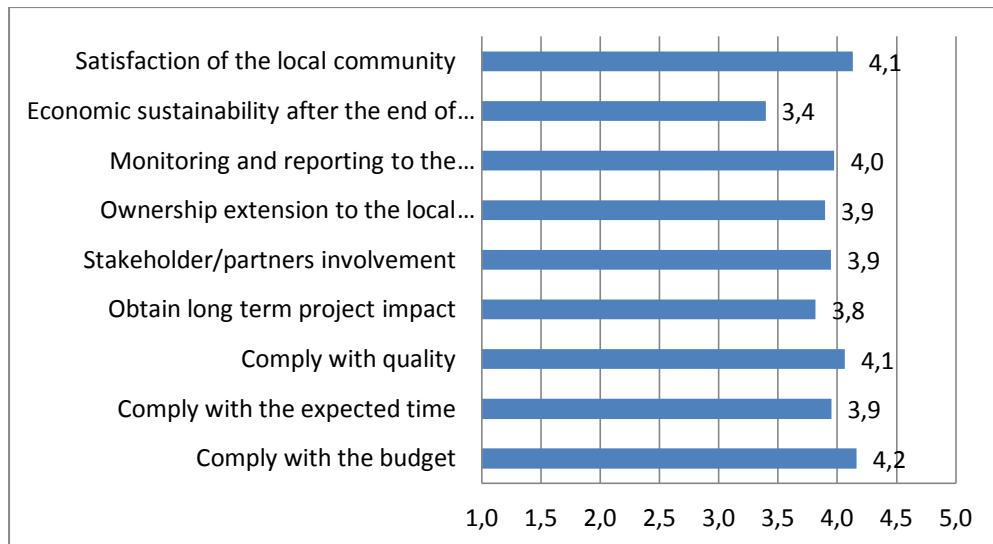
Il seguente paragrafo sposta l'attenzione dai dati relativi all'utilizzo di metodologie e strumenti, alle performance che tale utilizzo consente di conseguire.

#### **4.1.1 Performance progettuali: l'impatto di metodologie e strumenti**

Per lo studio in esame le performance analizzate fanno riferimento a quelle ottenute dai project manager negli ultimi due anni; esse sono state misurate in una scala Likert da 1 a 5 ottenendo informazioni di tipo qualitativo. In figura 4.10 sono riportate le performance considerate e i valori medi riscontrati: nel complesso, gli intervistati dichiarano prestazioni medio-alte (valori medi sono tutti al di sopra di 3), soprattutto per quanto concerne il rispetto del vincolo di bilancio, la qualità attesa dell'output e la soddisfazione della comunità locale. La garanzia di anonimato fornita agli intervistati è stata fondamentale per garantire l'assenza di distorsioni nelle risposte vista la componente reputazionale di queste ultime; d'altra parte, una valutazione qualitativa, per quanto l'unica ragionevolmente ottenibile attraverso l'utilizzo di un questionario, può fornire solo un'indicazione spannometrica delle reali prestazioni ottenute. A commento dei riscontri avuti sulle performance si può quindi sostenere che il nostro campione sia composto da una maggioranza di ONG che presentano performance superiori rispetto alla media. A supporto di tale assunto ricordiamo l'elevata conoscenza e adozione degli strumenti evidenziata nel precedente paragrafo, sia per quanto riguarda strumenti standard di gestione dei progetti, che riguardo strumenti specifici del settore ID (ad esempio, il Logframe). Si deve inoltre considerare l'esistenza di una soglia minima per le prestazioni, al di sotto della quale il progetto fallirebbe inevitabilmente; ad esempio, la

soddisfazione della comunità locale è direttamente correlata agli obiettivi strategici che attivano il progetto, il budget di progetto spesso non è negoziabile e diviene quindi un vincolo fisso all'implementazione stessa del progetto che ne può causare l'interruzione se non rispettato integralmente.

Figura 4.10 – Performance considerate (1: molto basse, 5: molto alte)



Osservando la Figura 4.10, una particolare menzione spetta alla sostenibilità economica del progetto al termine della sua realizzazione; il suo valore, significativamente inferiore a quello delle altre performance, è indice della difficoltà di garantire che lo sforzo di breve termine (cioè il progetto) continui a fornire effetti positivi anche nel futuro. Infatti la possibilità di assicurare nel lungo termine i risultati del progetto è funzione della disponibilità di fondi supplementari che permettano di estendere e mantenere i risultati conseguiti da un progetto. Questo, tuttavia, non è sempre possibile a causa della scarsità delle risorse disponibili e della variabilità che caratterizza i mezzi di finanziamento in questo settore. Nel lungo termine le difficoltà sono evidenti anche considerando un secondo parametro di performance, l'ottenimento di risultati di lungo periodo, che risulta avere anch'esso una tra le valutazioni più basse.

Entrando più nello specifico dell'analisi effettuata, si sono suddivise le performance presentate in due gruppi, "operative" e "strategiche": con l'espressione "performance operative" si intende far riferimento alle prestazioni che riguardano l'esito del progetto rispetto alla bontà della sua gestione (vale a dire il rispetto delle scadenze previste e del vincolo di bilancio). Le "performance strategiche" al contrario si riferiscono alle conseguenze che il progetto e i suoi risultati hanno nel lungo periodo (ad esempio, la sostenibilità economica una volta terminato il progetto, l'estensione della proprietà degli output alla comunità locale e l'impatto del progetto a lungo termine). La suddivisione nei due gruppi è stata effettuata per mezzo di un'analisi fattoriale che ha permesso di individuare l'appartenenza delle singole voci di performance al gruppo di riferimento. La sintesi di quest'ultima analisi è riportata nella tabella seguente. Gli elevati valori dell'alfa di Cronbach hanno poi confermato la bontà della suddivisione implementata. Le performance che non appartenevano distintamente ad uno dei due gruppi sono state escluse dall'analisi. Il valore della media riportato in tabella fa riferimento alla media delle performance ottenute per il singolo gruppo: come si può notare essa risulta leggermente più elevata per le performance operative.

Tabella 4.2 – Suddivisione performance di progetto

| <b>Tipo di performance</b> | <b>Performance misurate</b>                               | <b>coeff di caricamento</b> | <b>Alfa di Cronbach</b> | <b>Media</b> |
|----------------------------|---|-----------------------------|-------------------------|--------------|
| performance operative      | Comply with the budget                                    | 0.871                       | 0.720                   | 4.05         |
|                            | Comply with the expected time                             | 0.849                       |                         |              |
| performance strategiche    | Obtain long term project impact (outcome/goal)            | 0.678                       | 0.777                   | 3.846        |
|                            | Stakeholder/Partners involvement                          | 0.595                       |                         |              |
|                            | Ownership extension of the project to the local community | 0.747                       |                         |              |

|   |       |
|---|-------|
| Economic sustainability<br>after the end of the project | 0.727 |
| Satisfaction of the local<br>community                  | 0.771 |

---

Autovalore minimo: 1.075

Varianza totale spiegata: 60.888 %

---

Una caratteristica interessante delle performance rilevate è la forte correlazione, evidenziata dai valori dei coefficienti di Paerson, tutti significativi e superiori a 0.30; tale riscontro vale in particolare tra le prestazioni appartenenti al medesimo gruppo. Un ulteriore risultato derivante dall'analisi delle correlazioni riguarda la relazione fra ottenimento di performance di progetto e strategiche; in particolare si è riscontrato come per elevati valori delle prime, si registrano elevati valori anche delle seconde.

Come ulteriore passo per approfondire l'analisi, è stata effettuata una distinzione fra i PM che garantiscono un rendimento superiore alla media ("high performer") e coloro il cui rendimento risulta inferiore ("low performer"). I valori limite per le performance attraverso i quali distinguere i due gruppi sono stati ottenuti come media dei valori delle variabili appartenenti al gruppo. La tabella 4.3 illustra le frequenze campionarie secondo questa classificazione. E'interessante notare come vi sia una netta separazione dei PM nei gruppi, e che solo per una piccola frazione del campione si registrano alte prestazioni solo su uno dei due aspetti; Se si considera la correlazione fra le prestazioni già evidenziata questo risultato non appare sorprendente.



Tabella 4.3 – frequenze campionarie per high/low performer

|                                |                | <b>performance operative</b> |                |
|--------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|
|                                |                | Low performer                | High performer |
| <b>performance strategiche</b> | Low performer  | 229                          | 7              |
|                                | High performer | 7                            | 206            |

Sulla base della classificazione descritta, è possibile mettere a confronto le pratiche di gestione del progetto all'interno di questi due gruppi. La tabella 4.4 mostra i diversi livelli di adozione delle metodologie di project management già in precedenza considerate per le due categorie; viene inoltre indicata la significatività della differenza fra i valori risultante dall'ANOVA all'interno dei gruppi (\*\*\*:  $p < 0.001$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*:  $p < 0.1$ ). Le ONG che registrano le performances più elevate mostrano una maggiore propensione alla gestione dei progetti attraverso una vasta gamma di metodologie e strumenti. La differenza fondamentale da questo punto di vista sta soltanto nel grado di adozione di tali metodologie che è più alto per gli high performer.

Tabella 4.4 – Adozione differenziale delle metodologie per high e low performer

|                      | <b>Performance strategiche</b> |            |           |      | <b>Performance Operative</b> |            |           |      |
|----------------------|--------------------------------|------------|-----------|------|------------------------------|------------|-----------|------|
|                      | media                          | high perf. | low perf. | Sig. | media                        | high perf. | low perf. | Sig. |
| <b>PCM Guideline</b> | 3,83                           | 4,04       | 3,67      | **   | 3,84                         | 3,99       | 3,69      | *    |
| <b>PM BOK (PMI)</b>  | 2,15                           | 2,21       | 2,10      |      | 2,16                         | 2,30       | 2,01      | *    |
| <b>IPMA</b>          | 1,81                           | 1,83       | 1,81      |      | 1,81                         | 1,97       | 1,66      | *    |
| <b>PRINCE 2</b>      | 1,77                           | 1,83       | 1,73      |      | 1,77                         | 1,98       | 1,58      | **   |

|                             |      |      |      |  |      |      |      |    |
|-----------------------------|------|------|------|--|------|------|------|----|
| <b>PM4DEV</b>               | 2,03 | 2,07 | 2,01 |  | 2,03 | 2,26 | 1,81 | ** |
| <b>PMdPro<br/>(Pm4NGOs)</b> | 1,99 | 2,03 | 1,96 |  | 1,99 | 2,22 | 1,78 | ** |
| <b>Other</b>                | 2,59 | 2,77 | 2,45 |  | 2,59 | 2,78 | 2,38 | *  |

In Tabella 4.5 vengono messi a confronto i due gruppi in merito all'adozione degli strumenti di project management. Si può notare che l'uso di diagrammi di Gantt e del progress report è simile in entrambi, a dimostrazione della loro diffusione capillare nelle ONG. Le differenze, invece, appaiono più marcate per tutti gli altri strumenti per i quali, ad alte performance corrispondono percentuali di adozione più elevate. Le differenze più significative si possono riscontrare riguardo all'uso di EVMS, RAM e strumenti di gestione dello scope of work, che sono stati precedentemente identificati come alcuni dei metodi mediamente meno adottati. Il divario tra high e low performer tende ad essere più contenuto per quanto riguarda gli strumenti ben noti, mentre diventa più significativo se si considerano tecniche meno adottate. Questo risultato, prevedibile a rigor di logica indica che l'ottenimento di performance migliori è favorito da una maggiore adozione di strumenti più complessi, mentre l'adozione di strumenti semplici fornisce un contributo differenziale inferiore.

Tabella 4.5 – Adozione differenziale degli strumenti fra high e low performer

|                          | <b>Performance strategiche</b> |            |           |      | <b>Performance operative</b> |            |           |      |
|--------------------------|--------------------------------|------------|-----------|------|------------------------------|------------|-----------|------|
|                          | media                          | high perf. | low perf. | Sig. | media                        | high perf. | low perf. | Sig. |
| <b>Logical Framework</b> | 4,30                           | 4,47       | 4,16      | **   | 4,30                         | 4,41       | 4,19      | *    |
| <b>GANTT Diagram bar</b> | 3,71                           | 3,85       | 3,61      | *    | 3,71                         | 3,75       | 3,68      |      |

|                                  |      |      |      |     |      |      |      |     |
|----------------------------------|------|------|------|-----|------|------|------|-----|
| <b>Critical Path Method</b>      | 2,57 | 2,72 | 2,45 | *   | 2,57 | 2,73 | 2,40 | *   |
| <b>EVMS</b>                      | 2,10 | 2,19 | 2,03 |     | 2,10 | 2,35 | 1,84 | *** |
| <b>WBS</b>                       | 2,81 | 2,97 | 2,68 | *   | 2,81 | 3,06 | 2,56 | **  |
| <b>RAM</b>                       | 2,91 | 3,17 | 2,68 | **  | 2,91 | 3,21 | 2,59 | *** |
| <b>Stakeholder Matrix</b>        | 3,18 | 3,37 | 3,03 | *   | 3,19 | 3,39 | 2,98 | **  |
| <b>Organizational chart /OBS</b> | 3,42 | 3,73 | 3,18 | *** | 3,42 | 3,68 | 3,16 | **  |
| <b>Milestone Planning</b>        | 3,40 | 3,73 | 3,12 | *** | 3,40 | 3,67 | 3,13 | *** |
| <b>Progress report</b>           | 4,51 | 4,60 | 4,45 | *   | 4,51 | 4,57 | 4,45 |     |
| <b>Cost Accounting</b>           | 4,25 | 4,50 | 4,04 | *** | 4,25 | 4,40 | 4,10 | **  |
| <b>Risk analysis management</b>  | 3,57 | 3,86 | 3,34 | *** | 3,57 | 3,75 | 3,38 | **  |
| <b>Contingency allocation</b>    | 2,94 | 3,19 | 2,73 | **  | 2,94 | 3,20 | 2,67 | *** |
| <b>Communication plan</b>        | 3,52 | 3,80 | 3,29 | *** | 3,52 | 3,79 | 3,25 | *** |
| <b>Issue Log</b>                 | 2,56 | 2,72 | 2,44 | *   | 2,56 | 2,82 | 2,30 | **  |
| <b>Scope management</b>          | 2,95 | 3,23 | 2,72 | **  | 2,95 | 3,33 | 2,56 | *** |

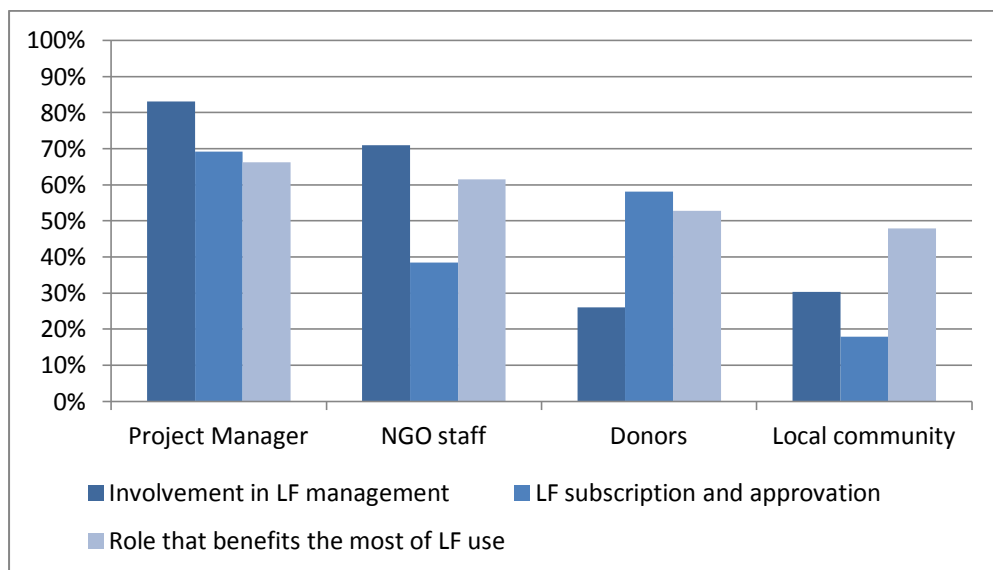
#### **4.2 Analisi di dettaglio: focus sul Logical framework.**

Abbandonando le analisi descrittive riguardo i differenti strumenti di project management, ci si vuole ora concentrare sugli aspetti dello studio riguardanti il Logical Framework. Questo paragrafo in particolare si pone l'obiettivo di rispondere alle domande di ricerca

formulate nel precedente capitolo. Prima di introdurre le risposte ai quesiti dell'analisi vengono però presentate le valutazioni su tale strumento fornite dagli intervistati.

In primo luogo i responsabili di progetto hanno fornito delle indicazioni sulle figure coinvolte nella creazione e nell'approvazione del Logical Framework e su quelle che maggiormente beneficiano dalla sua adozione; nella seguente figura sono sintetizzati i dati ottenuti in termini di percentuale di risposte affermative.

Figura 4.11 – Ruoli coinvolti nel Logframe



Come atteso, il PM risulta la figura maggiormente coinvolta nell'utilizzo dello strumento e quella che da esso trae maggiori vantaggi; questi ultimi si ripercuotono in modo significativo anche sugli elementi dell'organizzazione, ancor più perchè questi ultimi supportano direttamente il PM nella gestione dello strumento. Possiamo ipotizzare che tali vantaggi riguardino il trasferimento di conoscenza all'intera organizzazione circa i parametri rilevanti di progetto. La comunità locale svolge un ruolo passivo nei confronti del LF, ma non per questo non riesce a cogliere i benefici, seppur

indirettamente del suo utilizzo. Questa mancanza di coinvolgimento attivo pregiudica tuttavia l'anticipazione dei vincoli e delle opportunità apportate da coloro i quali si troveranno in futuro a dover gestire direttamente gli output del progetto stesso.

L'effettiva modalità d'impiego può anch'essa essere valutata attraverso le risposte dirette degli intervistati. Le variabili che si riferiscono a questo aspetto sono riportate nella seguente tabella, nella quale alcune di esse sono state raggruppare per aumentare la generizzabilità dei risultati; anche per queste variabili la scala di riferimento è una Likert da 1 a 5.

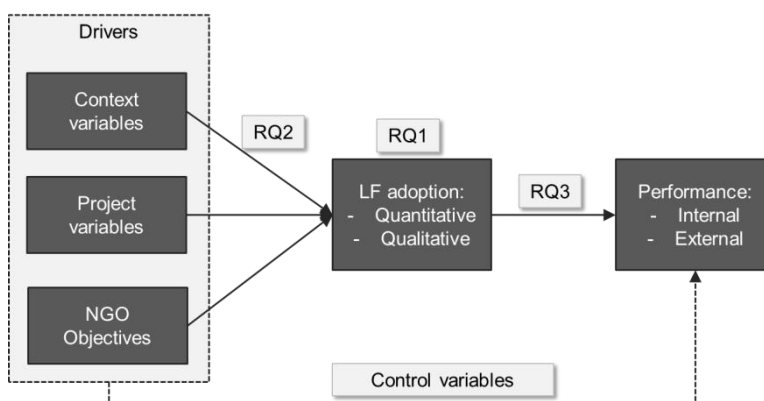
Tabella 4.6 – Modalità di utilizzo del LF

| <b>Fattori</b>  | <b>Elementi</b>   | <b>Alfa di Cronbach</b> | <b>Media</b> |
|---|---|-------------------------|--------------|
| LF utilization thourthrought project phases             | <p>LF helps in the initial part of the planning phase</p> <p>LF is frequently updated during the project</p> <p>LF is used in the evaluation phase at the end of the project</p> <p>LF is used in report and project meetings</p> | 0,664                   | 3,8617       |
| LF Importance   | <p>LF represents a guidance for the entire project</p> <p>LF is the most important tool used to manage my project</p>   | 0,632                   | 3,9057       |
| LF is prepared at the planning phase's end as a summary |   |                         | 3,01         |

|   |  |       |        |
|---|--|-------|--------|
| LF difficulty of utilization                  | <p>LF is difficult to prepare with clear and objective casual relationship</p> <p>LF is time consuming to prepare and update</p> <p>Too many information are required</p>  | 0,623 | 2,7014 |
| LF provides a common terminology              |  |       | 3,57   |
| LF is too simple and omits vital aspects      |  |       | 2,43   |
| LF is easily integrated with other PM tools   |  |       | 3,71   |
| Objective and assumption are easily to verify |  |       | 3,62   |
| LF contribution to project aims               | <p>LF significantly contributes to performance in terms of cost and time</p> <p>LF significantly contributes to obtain what originally planned</p> <p>LF significantly contributes to obtain an output that responds to local need</p> | 0,827 | 3,5239 |

Entriamo ora nel dettaglio delle risposte ai quesiti obiettivo di questo lavoro; la figura seguente evidenzia la struttura di analisi utilizzata evidenziando i legami causali fra le tipologie di variabili utilizzate e le domande alle quali fanno riferimento.

Figura 4.12 – Struttura dello studio e relazioni fra variabili



### *RQ1 – Diffusione del logical framework*

Le prime analisi svolte mirano ad evidenziare, all'interno del nostro campione, quale sia l'effettiva diffusione del Logframe. In particolare il riferimento teorico fondamentale è costituito dalle evidenze empiriche messe in luce da Abbasi e Al-Mharmha che nel 2000 evidenziavano una ancor parziale diffusione di questo strumento. Facendo riferimento alla figura 4.2 appare evidente come il Logframe abbia subito un'evoluzione notevole nel corso di quest'ultimo decennio in termini di diffusione risultando all'interno del nostro campione lo strumento più utilizzato; nella seguente tabella sono stati riportati i valori percentuali di adozione dello strumento e quelli inerenti la conoscenza che i PM sostengono di avere. I valori di entrambe le variabili sono stati forniti direttamente come risposte al questionario; la prima in termini di percentuale di progetti gestiti nei quali è stato impiegato il logframe, la seconda, più qualitativa, richiedeva di valutare al PM, in una scala Likert da 1 a 5, la propria conoscenza dello strumento.

Tabella 4.7 – Percentuale adozione e conoscenza LF

| adozione strumento |       |      |             |           | livello conoscenza |       |      |             |          |
|--------------------|-------|------|-------------|-----------|--------------------|-------|------|-------------|----------|
|                    | freq  | %    | %<br>valida | %<br>cum. |                    | freq  | %    | %<br>valida | %<br>cum |
| 0%                 | 13    | 2.9  | 3.1         | 3.1       | 1                  | 8     | 1.8  | 2.0         | 2.0      |
| 1-5%               | 20    | 4.4  | 4.7         | 7.8       | 2                  | 21    | 4.6  | 5.2         | 7.1      |
| 26-50%             | 42    | 9.2  | 9.9         | 17.6      | 3                  | 82    | 18.0 | 20.2        | 27.3     |
| 50-75%             | 96    | 21.1 | 22.6        | 40.2      | 4                  | 165   | 36.3 | 40.6        | 68.0     |
| 75-<br>100%        | 254   | 55.8 | 59.8        | 100       | 5                  | 130   | 28.6 | 32.0        | 100      |
| NA                 | 30    | 6.6  |             |           | NA                 | 49    | 10.8 |             |          |
| TOT                | 455   | 100  | 100         |           | TOT                | 455   | 100  | 100         |          |
| media              | 4.31  |      |             |           | media              | 3.96  |      |             |          |
| dev std            | 1.032 |      |             |           | dev std            | 0.952 |      |             |          |

In particolare il 93,4% dei nostri intervistati conferma l'utilizzo di tale strumento, inoltre appare elevato anche il livello di adozione, con il 60% degli intervistati che dichiara di utilizzare il logical framework in una percentuale di progetti che va dal 75 al 100%. Nell'ipotesi che sia la direzione delle ONG a fornire le linee guida circa gli strumenti da utilizzare, questi valori testimoniano la grande considerazione che tali organizzazioni hanno nei confronti di questo strumento.

Si è voluto tuttavia non limitare l'analisi ad una misurazione quantitativa dell'adozione, ma approfondirla da una prospettiva complementare legata alle modalità di utilizzo che fornisce indicazioni di stampo più qualitativo. A questo scopo si è creata una nuova



variabile (LF Utilization) ricavata da indicazioni circa l'utilizzo di questo strumento lungo le diverse fasi del progetto e alla considerazione che i PM hanno su questo strumento come guida per l'intero progetto. In tabella 4.8 sono riportate le variabili utilizzate; il taglio qualitativo delle risposte deriva dalla scelta di utilizzare una scala Likert per la loro misurazione (1: fortemente in disaccordo – 5: completamente d'accordo); oltre ad esse vengono riportati i valori di media e deviazione standard per entrambe le variabili di adozione, qualitativa e quantitativa.

Tabella 4.8 – Variabili per l'adozione del LF

| <b>Tipo di misura</b>          | <b>Items</b>   | <b>Alfa di Cronbach</b> | <b>Media</b> | <b>Dev. std</b> |
|--------------------------------|--|-------------------------|--------------|-----------------|
| Qualitativa<br>(1-5<br>Likert) | LF helps in the initial part of the planning phase (identification of objectives and activities) | 0.741                   | 3.942        | 0.852           |
|                                | LF represents guidance for the entire project  |                         |              |                 |
|                                | LF is frequently updated during the project  |                         |              |                 |
|                                | LF is used in the evaluation phase at the end of the project                                     |                         |              |                 |
|                                | LF is used in the reports and project meetings   |                         |              |                 |
| Quantitativa                   | Percentage of projects adoption LF   |                         | 4.31         | 1.032           |

La tabella mostra due risultati importanti. Innanzitutto l'elevato valore dell'alfa di Cronbach costituisce una verifica della bontà nella scelta delle variabili utilizzate per fungere da proxy dell'utilizzo qualitativo. In secondo luogo, gli elevati valori delle medie riscontrati per

entrambe le variabili costituiscono un'ulteriore prova della diffusione dello strumento.

Le due variabili risultanti sono state sottoposte ad una ulteriore analisi per verificarne la correlazione, riportando un valore del coefficiente di correlazione di 0.353. Il valore ottenuto è significativamente positivo e diviene una conferma della validità delle risposte ottenute in termini quantitativi.

In conclusione appare evidente come la situazione abbia subito delle radicali modifiche rispetto alle evidenze riscontrate da Abbasi ed Al-Mharmah; i ricercatori proponevano, a spiegazione della scarsa diffusione, un'adozione tardiva dello strumento supportata dalla mancanza di comprensione dei vantaggi apportati.

Una ulteriore possibile spiegazione delle evidenze riscontrate risiede nel parziale disaccordo degli intervistati con alcune critiche mosse nei confronti di questo strumento da Couillard e al., 2009, Crawford e Bryce, 2003 e Gasper, 1997 circa l'eccessiva semplificazione (valutazione media 2.43 su 5) e la difficoltà di integrazione con gli altri strumenti di gestione del progetto (valutazione media della integrabilità 3.71 su 5).

### *RQ2 – Fattori di adozione dello strumento*

Il secondo quesito di analisi si prefigge lo scopo di individuare i possibili fattori a spiegazione delle percentuali di adozioni riscontrate. A differenza della RQ1, per raggiungere tale scopo, non ci si è potuti limitare ad analisi descrittive implementate direttamente a partire dal questionario, ma si è scelto di utilizzare un modello regressivo attraverso il quale valutare il contributo di diversi fattori all'adozione

dello strumento. In particolare, in risposta alla RQ2 sono stati identificate tre categorie di driver a che potessero influenzare tale utilizzo; in tabella 4.9 sono riportati tali driver e le variabili che ne fanno parte.

Tabella 4.9 – Driver di adozione

| <b>Gruppo</b>                | <b>Variabile</b>               | <b>Misurazione</b>   |
|------------------------------|--------------------------------|--|
| <b>Variabili di contesto</b> | Context variability            | Influenza dei cambiamenti di contesto nell'adozione del LF                                   |
|                              | Total income of the NGO        | Gli USD ricevuti dalla ONG per l'anno 2010   |
|                              | Size of the NGO                | Numero di impiegati della ONG  |
|                              | Country Development            | Influenza dello sviluppo del paese sede della ONG nelle modalità di adozione dello strumento |
| <b>Variabili di progetto</b> | Average project duration       | Durata media (in mesi) dei progetti gestiti dall'intervistato                                |
|                              | Average size of the project    | Dimensione media ( in USD) dei progetti gestiti dall'intervistato                            |
|                              | Number of projects             | Numero di progetti gestiti dall'intervistato negli ultimi due anni                           |
|                              | Average number of stakeholders | Numero medio di stakeholders coinvolti nella gestione del progetto                           |
|                              | Prevalent aim of the project   | Influenza dello scopo del progetto nell'adozione del LF                                      |
| <b>Obiettivi</b>             | External objective             | Importanza attribuita dalla ONG ad obiettivi strategici e di lungo periodo                   |
|                              | Internal objective             | Importanza attribuita dalla ONG ad obiettivi interni ed operativi                            |

Come mostrato in tabella, per l'analisi sono state considerate due tipologie di fattori: da un lato le caratteristiche del progetto, dall'altra gli obiettivi della ONG. Ad essi si deve aggiungere un terzo gruppo

contenente delle variabili di controllo, che per le analisi in esame sono state identificate nelle caratteristiche della ONG, come ad esempio il “total income” della ONG per l’anno 2010, la dimensione (riferita al numero di addetti), ed altre variabili che riguardano l’ambiente in cui opera. In particolare, la variabile riguardante i cambiamenti che si registrano nel contesto è stata ottenuta attraverso la media delle risposte fornite dai PM a due differenti domande: l’elevata variabilità dei parametri di progetti (ad esempio, i prezzi, le leggi, la disponibilità del personale, fornitori) e le variazioni intervenute durante la fase di esecuzione del progetto / realizzazione. Inoltre, è stata creata una variabile dummy per identificare il grado di sviluppo del paese in cui ha sede la ONG.

Le caratteristiche del progetto riguardano invece le risposte fornite dal responsabile del singolo progetto in merito a quelli che si è trovato a gestire negli ultimi due anni. A partire dal numero di progetti gestiti, l’analisi ha riguardato la dimensione di tali progetti (in termini di USD), la loro durata (in mesi), il principale scopo per i quali essi sono stati implementati (1: fornitura e l’integrazione di strumenti, 2: costruzione di edifici e infrastrutture, 3 sviluppo di servizi , 4: sensibilizzazione), il numero medio di stakeholders coinvolti e il loro impegno con una variabile per la comunicazione dei risultati.

Per quanto concerne il trattamento degli obiettivi delle ONG, essi sono stati riassunti, con una analisi fattoriale, da 9 a 2 categorie: obiettivi interni ed esterni. Il primo riguardante indicazioni circa la buona gestione del progetto (ad esempio il rispetto del budget o delle scadenze pianificate), mentre il secondo è collegato a risultati di lungo periodo ed al concetto di sostenibilità progettuale. Tutte queste variabili sono state standardizzate per renderle più facilmente comparabili ed evitare problemi di multicollinearità.

Per ogni regressione abbiamo verificato l'assenza di multicollinearità considerando i valori assunti dal fattore di inflazione della varianza VIF (sempre al di sotto di 2.75) e il "condition index" (CI) (sempre al di sotto di 7,24). Abbiamo inoltre verificato la normalità nella distribuzione dei residui.

In merito all'accuratezza del campione, è stata verificata l'assenza del "common method bias". In primo luogo la garanzia di anonimato ha scongiurato distorsioni nelle risposte degli intervistati a causa di effetti desiderabilità sociale. Poi, con una analisi fattoriale, che tiene conto di tutti i tipi di variabili analizzate (adozione del LF, prestazioni e autista), abbiamo verificato la non appartenenza ad un unico fattore.

Nella tabella seguente sono stati riportati i diversi modelli creati per analizzare i risultati: si è scelto di utilizzare una regressione lineare a blocchi in cui ad ogni blocco corrispondesse uno dei gruppi di variabili precedentemente presentati. La variabile dipendente in esame è stata l'adozione del LF considerata sia in modo quantitativo che qualitativo. I due modelli hanno evidenziato rispettivamente un R-quadro corretto di 0.114 e 0.215. I fattori significativi, con un p-value <0,5, sono sottolineati in grigio.

Tabella 4.10 – regressione obiettivi/adozione LF

|                                      |                                | LF Adoption<br>(Quantitative) |      | LF Adoption<br>(Qualitative) |      |
|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------|------------------------------|------|
|                                      |                                | Beta                          | Sig. | Beta                         | Sig. |
|                                      | (Costante)                     |                               | .686 |                              | .839 |
| <b>Variabili<br/>di<br/>contesto</b> | Context variability            | .097                          | .124 | .198                         | .001 |
|                                      | LN_ tot income                 | .124                          | .094 | .115                         | .100 |
|                                      | LN size NGO                    | -.197                         | .010 | -.059                        | .413 |
|                                      | Country Development            | -.032                         | .657 | -.056                        | .408 |
| <b>Variabili<br/>di<br/>progetto</b> | AVG project duration           | .103                          | .128 | .037                         | .565 |
|                                      | AVG size of managed<br>project | .233                          | .001 | -.063                        | .352 |
|                                      | LN num project                 | .017                          | .797 | -.034                        | .587 |
|                                      | AVG num of<br>stakeholders     | -.057                         | .351 | -.009                        | .881 |
|                                      | prevalent aim = 1              | .057                          | .382 | .002                         | .978 |
|                                      | prevalent aim = 2              | -.121                         | .103 | -.142                        | .045 |
|                                      | prevalent aim = 3              | -.035                         | .725 | .022                         | .817 |
|                                      | prevalent aim = 4              | .173                          | .073 | .083                         | .358 |
|                                      | results communication          | .062                          | .356 | .248                         | .000 |
| <b>Obiettivi</b>                     | External objectives            | -.033                         | .617 | .084                         | .176 |
|                                      | Internal objectives            | .127                          | .049 | .172                         | .006 |

La prima importante evidenza empirica riguarda la relazione tra l'importanza che le ONG attribuiscono al rispetto degli obiettivi interni (rispetto di costi e tempi previsti) e l'adozione dello strumento: entrambe le variabili di adozione del Logframe presentano una relazione significativa con questo tipo di obiettivo. Quindi, le ONG

tendono ancora a considerare l'approccio sintetico e globale di questo strumento fondamentale per conseguire l'obiettivo di una corretta gestione del progetto. Al contrario, la mancanza di relazione con gli obiettivi esterni della ONG sottolinea la ancora scarsa comprensione da parte delle organizzazioni delle potenzialità di questo strumento: le evidenze dimostrano infatti come la sua forza in termini di impatto complessivo del progetto viene sottovalutata.

Considerando le variabili di controllo e progettuali, fattori diversi stati trovati per spiegare l'adozione quantitativa e qualitativa del Logframe: l'adozione quantitativa è in parte spiegata con la dimensione, sia della ONG che del progetto stesso. L'adozione qualitativa suggerisce invece altri due fattori per la sua spiegazione: la comunicazione di risultato ai soggetti interessati e, più interessante, la variabilità del contesto. Sembra come questo strumento si considera utile per gestire questo tipo di situazione, anche se qualche critica è stata espressa in termini di mancanza di flessibilità.

Lo scopo del progetto non sembra avere alcuna influenza sull'adozione strumento, tranne che per la costruzione di edifici e infrastrutture, probabilmente perché, data l'ampia visione di tutti gli aspetti progettuali abilitati dallo strumento, non è così utile in questo tipo di progetto.

### *RQ3 – Impatto dello strumento sulle performance*

L'ultima domanda vuole analizzare come e quanto il Logical Framework, sia in termini di adozione che di modalità di utilizzo, impatti sulle prestazioni di progetto.

Per analizzare questo aspetto è stata creata una regressione simile a quella precedentemente descritta (vedi Tabella 4.11); le variabili di

performance considerate fanno riferimento a quelle operative e strategiche già esposte in precedenza.

Anche in questo caso, la regressione lineare a blocchi è stata composta da un blocco di controllo, uno di variabili di progetto e uno con le variabili riguardanti il Logical Framework. Per questi due modelli l'R-quadro corretto assume rispettivamente i valori 0.440 e 0.286.



Tabella 4.11 – regressione adozione LF/performance

|                              |                             | <b>Variabili dipendenti</b>    |      |                              |      |
|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------|------------------------------|------|
|                              |                             | <b>Performance strategiche</b> |      | <b>Performance operative</b> |      |
|                              |                             | Beta                           | Sig. | Beta                         | Sig. |
|                              | (Costante)                  |                                | .267 |                              | .356 |
| <b>Variabili di contesto</b> | Context variability         | -.061                          | .258 | .006                         | .924 |
|                              | LN_ tot income              | -.073                          | .235 | .025                         | .719 |
|                              | LN size NGO                 | .035                           | .572 | -.112                        | .117 |
|                              | Country Development         | -.068                          | .250 | .030                         | .656 |
| <b>Variabili di progetto</b> | AVG project duration        | -.024                          | .670 | -.028                        | .666 |
|                              | AVG size of managed project | -.047                          | .437 | .057                         | .406 |
|                              | LN num project              | -.002                          | .966 | .011                         | .855 |
|                              | AVG num of stakeholders     | .054                           | .286 | -.018                        | .754 |
|                              | prevalent aim =1            | .044                           | .398 | -.054                        | .364 |
|                              | prevalent aim =2            | .064                           | .312 | -.053                        | .457 |
|                              | prevalent aim =3            | -.105                          | .204 | .077                         | .412 |
|                              | prevalent aim =4            | -.127                          | .111 | .104                         | .248 |
| <b>Obiettivi</b>             | External objectives         | .635                           | .000 | .077                         | .208 |
|                              | Internal objectives         | -.028                          | .600 | .515                         | .000 |
|                              | LF adoption (quantitative)  | .065                           | .279 | .092                         | .173 |
|                              | LF adoption (qualitative)   | .174                           | .004 | -.043                        | .526 |

Una correlazione significativa emerge tra l'importanza che le ONG attribuiscono agli obiettivi e le prestazioni ottenute dai PM nella gestione dei progetti. La validità di quest'ultimo risultato potrebbe

essere influenzata dalla posizione che le domande relative alle due variabili hanno nel questionario, ipotesi questa ulteriormente avvalorata dall'alto valore di beta in entrambi i casi.

Considerando l'utilizzo qualitativo del Logical Framework, presenta una relazione significativa con le prestazioni di tipo strategico, a conferma dell'importanza di questo strumento in relazione al successo delle dimensioni progettuali che riguardano l'impatto complessivo di lungo periodo. Questo risultato trova conferma nell'accordo dei PM a due affermazioni presenti anch'esse nel questionario: "LF contribuisce in modo significativo ad ottenere quanto previsto inizialmente", che ha una media di 3,81 e "LF contribuisce in modo significativo ad ottenere un output che risponde al bisogno locale" con una media di 3.53 (entrambi misurati in una scala Likert da 1 a 5).

Appare interessante la discrepanza esistente fra la tipologia di contributo fornita da questo strumento e le motivazioni evidenziate che ne spingono all'utilizzo. A spiegazione di questo risultato può esistere una differenza in termini di punti di vista tra il responsabile del progetto singolo e la direzione della ONG in cui opera.

La tabella mostra inoltre l'assenza di impatto delle caratteristiche della ONG e del progetto sulle prestazioni.

In ultima analisi, nulla si può dire circa la percentuale di adozione.

## CAP 5. CONCLUSIONI

---

Ogni anno, la cooperazione internazionale fornisce un supporto significativo ai paesi in via di sviluppo. In accordo con Diallo e Thuillier (2005), la maggior parte dell'assistenza internazionale viene fornita da organizzazioni governative e non (ONG) attraverso l'implementazione di progetti. Questi ultimi svolgono un ruolo centrale sia per organizzazioni profit che no-profit operanti nel campo dello sviluppo internazionale. Il conseguimento dei propri obiettivi e di performance significative passa attraverso le modalità e le tecniche di gestione che queste organizzazioni utilizzano per il governo dei progetti e dei programmi che implementano; tale lavoro non si limita solamente alla gestione operativa di questi ultimi ma si estende anche alla ricerca di finanziatori e sponsor, alla pianificazione delle risorse umane in esso coinvolte, alla valutazione conclusiva delle performance ottenute e alla condivisione dei risultati.

In questo contesto appare fondamentale disporre di una valutazione circa l'utilizzo e la reale efficacia degli strumenti adottati.

Questo studio rappresenta quindi un primo passo verso una valutazione oggettiva dello stato dell'arte delle tematiche di project management in questo settore. Si è stati in grado di fornire una visione complessiva e globale dell'utilizzo di metodologie e strumenti e, aspetto fondamentale, delle performance differenziali che tale utilizzo consente di ottenere. Tali risultati sono stati ottenuti attraverso la somministrazione di un questionario internazionale che ha consentito di ottenere dati da circa 500 project managers operanti nel settore dello sviluppo. La scelta di sviluppare la ricerca in tutto il mondo ha fornito quindi dei dati privi di polarizzazioni geografiche e consente di estendere a livello globale la validità dei risultati ottenuti.

Le analisi effettuate avevano come obiettivo di fondo l'identificazione dei fattori di contesto e progettuali a spiegazione del differente impiego di metodologie e strumenti nei progetti di ID e quali performance l'adozione di questi ultimi consente di ottenere. Esse hanno permesso di evidenziare come la conoscenza delle metodologie di project management sia incentrata soprattutto sul PCM, relegando le altre metodologie ad un ruolo secondario (PMI, IPMA, PRINCE 2, ecc..). Questo risultato risulta valido sia per gli high che per i low performer, suggerendo che la conoscenza delle metodologie standard di gestione non sia un requisito fondamentale per il conseguimento di performance superiori, al contrario di quanto ci si potesse attendere. Lo studio sottolinea altresì una propensione delle ONG all'adozione di strumenti semplici piuttosto che una focalizzazione su metodologie analitiche più strutturate. Sotto questo aspetto gli high performer tendono a presentare una adozione più diffusa dei diversi strumenti presentati (incluso la WBS, la RAM, ecc...) rispetto a quanto riscontrato per i low performer. E' quindi da ricercare in questo aspetto la capacità delle ONG di ottenere performance più elevate. Tale discorso risulta valido, in generale, a prescindere dalle caratteristiche del progetto gestito, che come è stato rilevato, non sono discriminanti per la scelta o meno di adottare uno specifico strumento. Questo risultato suggerisce come un primo fondamentale intervento in ottica di incrementare le performance ottenute dai progetti di ID sia quello di diffondere una cultura di project management incentrata sull'applicazione degli strumenti specifici.

Il logical framework rientra solo parzialmente in queste ultime considerazioni essendo risultato lo strumento maggiormente diffuso e implementato in questo tipo di progetti. L'elevata diffusione evidenziata giustifica gli studi che tutt'oggi vengono condotti per il suo miglioramento, a cui questo lavoro vuole fornire degli spunti empirici circa le pratiche di utilizzo e le performance che consente di ottenere. In particolare si è

evidenziato come esso contribuisca in primo luogo al raggiungimento delle performance strategiche, risultato atteso ma non scontato. Al contrario, non sono stati rilevati vantaggi in termini di prestazioni operative nonostante la definizione in fase di pianificazione delle ipotesi e degli indicatori consenta di avere un maggior controllo sugli aspetti del progetto legati al rispetto dei valori preventivati di tempo e costo. Tali implicazioni al contrario appaiono ben chiare negli organi direttivi delle ONG, per i quali gli obiettivi di rispetto dei vincoli gestionali sopracitati è uno dei principali fattori a spiegazione della scelta di adozione dello strumento. Si evidenzia quindi una discrepanza fra i punti di vista del project manager e della direzione della ONG; un campanello di allarme, indice della non totale comprensione da parte dei PM delle potenzialità di questo strumento. Ovviamente bisogna tener presente che la semplice definizione degli indicatori non è sufficiente a incrementare le performance del progetto, ma per ottenerle è necessario ricorrere all'utilizzo di strumenti analitici con i quali elaborarli. Da questo punto di vista, la critica mossa al LF circa la sua difficile integrazione con gli altri strumenti non è stata confermata empiricamente, eliminando quest'ultima dalle cause ipotizzabili dello scarso contributo alle performance operative e riportando l'attenzione ai problemi riguardanti l'adozione degli altri strumenti, che torna quindi ad essere il punto debole per questo tipo di progetti. Il logical framework può però divenire una base comune a partire dalla quale implementare i diversi strumenti, e in questa prospettiva, arrivare a definirne un'unica versione condivisa accrescerebbe enormemente il valore di questo strumento. Questa quindi potrebbe essere la direzione di sviluppo per la ricerca futura, ossia trovare una migliore integrazione del LF con gli altri strumenti di project management, esplicitando le relazioni di interfaccia che lo coinvolgono e sviluppandolo in funzione di questi ultimi.

Un ulteriore aspetto interessante, emerso dalle analisi e che richiederebbe approfondimenti futuri, riguarda il disaccordo evidenziato dai PM nei confronti delle critiche mosse a livello teorico al LF. Oltre alla mancanza di integrazione con gli altri strumenti, i PM non concordano sulla mancanza di flessibilità e sulla eccessiva semplificazione introdotta dallo strumento; le numerose versioni implementate e i diversi studi ancora in essere sembra tengano conto solo parzialmente delle critiche evidenziate, lasciando supporre che nella pratica i vantaggi offerti dall'estrema sintesi introdotta siano superiori ai limiti dello strumento.

Per concludere vorrei citare quanto esposto da John Crooper in apertura del summit di project management delle ONG, estendendo le sue considerazioni a tutte le organizzazioni che lavorano nel settore dello sviluppo: in questo settore deve essere fatta una scelta poiché ci si trova di fronte ad un bivio. Si può continuare su questa strada, affrontando le conseguenze di una perdita delle risorse, di reputazione e dei rischi che ne conseguono, lasciando che altre tipologie di organizzazioni, incluse in particolare aziende di contracting del settore privato, competano e vincano per aggiudicarsi contratti umanitari, assumendo un ruolo sempre più centrale nel supporto ai paesi in via di sviluppo, oppure si può cambiare, comprendendo ciò che è ampiamente radicato negli altri settori: che il project management è vitale per garantire l'efficacia dei risultati ed è un prerequisito alla collaborazione con altre organizzazioni, in particolare con quelle professionali.

# 7. APPENDICI

---

## APPENDICE 1 – Questionario utilizzato

### Section A – General information

---

Name of the NGO: \_\_\_\_\_ Country of the  
NGO: \_\_\_\_\_

Is your NGO the local organization (ex. WWF Italy) of an international  
federation/network/organization (ex. WWF):  Yes  No

#### **In the following questions, please refer to your country data:**

Size of the NGO (# of employees): \_\_\_\_\_ Number of projects per  
year: \_\_\_\_\_

Total income of the NGO for the year 2010: \_\_\_\_\_ USD (approx)

#### ***What is the importance of International Development projects on total NGO activities?***

|          |           |      |
|----------|-----------|------|
| marginal | important | core |
|----------|-----------|------|

***How many projects have you managed in the last 2 years: \_\_\_\_\_ of  
which \_\_\_\_\_ were international (i.e. beneficiaries live in another country)***

***Average project duration: \_\_\_\_\_ months***

#### ***Average size of the managed projects in the last 2 years (USD):***

|               |                         |                         |               |
|---------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| $x < 100.000$ | $100.000 < x < 200.000$ | $200.000 < x < 500.000$ | $x > 500.000$ |
|---------------|-------------------------|-------------------------|---------------|

#### ***Please specify the prevalent aims of the projects you managed in the last 2 years:***

|  |  |   |   |                 |
|--|--|---|---|-----------------|
| Delivery and<br>integration of<br>products and tools<br>(e.g., medical, IT,<br>energy<br>equipments) | Construction of<br>buildings or<br>infrastructures | Development<br>of social,<br>economic,<br>health, and<br>environmental<br>services<br>(education,<br>finance, | Awareness<br>raising and<br>campaigning<br>(human rights,<br>environment,<br>...) | Other:<br>_____ |
|--|--|---|---|-----------------|

diseases,...)

**Score your agreement with the following sentences (1: Strongly disagree; 5: strongly agree):**

The context of my projects is characterized by a high variability (prices, laws, availability of personnel, suppliers, ...)

During the execution/implementation phase my projects are significantly changed (due to unexpected constraints, local needs, etc.)

At the end of the project we evaluate and communicate the results to the stakeholders

As a project manager I am responsible for the long term project impact (outcome / goal)

**Average number of stakeholders (ex. sponsors, local governments) involved per project: \_\_\_\_\_ of which \_\_\_\_\_ are local implementing partners**

**Indicate the importance of the following results for different actors and the performance achieved (1: Very Low - 5: Very High):**

| Importance for the NGO                                    | Average performance achieved on the projects |
|---|--|
| Comply with the budget                                    |  |
| Comply with the expected time                             |  |
| Comply with quality (deliver exactly the output expected) |  |
| Obtain long term project impact (outcome / goal)          |  |
| Stakeholder/partners involvement                          |  |
| Ownership extension of the project to the local community |  |
| Monitoring and reporting to the stakeholders              |  |
| Economic sustainability after the end of the project      |  |
| Satisfaction of the local community                       |  |



## Section B - Methodologies, tools and performances

*For each methodology please score your level of knowledge.*

|  | Level of knowledge<br><i>1: Very Low - 5:<br/>Very High</i> | Are you<br>certified?<br><i>Y/N</i> | % of your projects adopting<br>the tool (in the last two years)<br><i>1: 0%; 2:1-25%; 3: 26-50%; 4:<br/>50-75%; 5: 75-100%</i> |
|--|---|-------------------------------------|--|
| Project Cycle Management<br>Guidelines (PCM) |   |                                     |  |
| PM BOK (PMI)                                 |   |                                     |  |
| IPMA   |   |                                     |  |
| PRINCE2                                      |   |                                     |  |
| PM4DEV                                       |   |                                     |  |
| PMDPro (PM4NGOs)                             |   |                                     |  |
| OTHER  |   |                                     |  |
| _____  |   |                                     |  |
| _____  |   |                                     |  |

*For each tool please score the percentage of adoption and the level of importance:*

|   | Percentage of <u>your</u><br>projects adopting the<br>tool<br><i>1: 0%; 2:1-25%; 3: 26-<br/>50%; 4: 50-75%; 5: 75-<br/>100%</i> | Level of importance<br><i>1: very low -<br/><br/>5: very high (e.g., used<br/>frequently during the project)</i> |
|---|---|--|
| Logical Framework                                 |   |  |
| GANTT diagram or bar chart<br>or project schedule |   |  |
| Critical path method                              |   |  |
| Earned value management<br>system (EVMS)          |   |  |
| Work breakdown structure<br>(WBS)                 |   |  |
| Responsibility assignment                         |   |  |

|   |
|---|
| matrix (RAM)                                      |
| Stakeholder Matrix                                |
| Organizational chart or OBS                       |
| Milestone planning                                |
| Progress reports                                  |
| Cost accounting                                   |
| Risk analysis/management                          |
| Contingency allocation                            |
| Communication plan                                |
| Issue Log   |
| Scope management (tracking change requests, etc.) |

### Section C - Logical Framework

**PLEASE, FILL OUT THE FOLLOWING SECTION ONLY IF YOU ADOPTED THE LOGICAL FRAMEWORK IN YOUR PROJECTS**

*Did you follow a specific guideline for the Logical Framework? (ex. USAID, European Union, etc.)*  Yes  No  
*If yes, which one?* \_\_\_\_\_

*How would you rate your knowledge of the Logical Framework tool?* \_\_\_\_\_ 5: Very High; 1: Very Low

**For each question tick one or more options:**

|   |                 |           |        |                 |
|---|-----------------|-----------|--------|-----------------|
| Who is actively involved in filling in the LF | Project Manager | NGO staff | Donors | Local community |
| By whom the LF is subscribed/approved         | Project Manager | NGO staff | Donors | Local community |
| Who benefit the most from the use of the LF   | Project Manager | NGO staff | Donors | Local community |



**Score from 1 to 5 your agreement with the following sentences (1: Strongly disagree; 5: strongly agree):**

---

LF helps in the initial part of the planning phase (identification of objectives and activities)

LF represents guidance for the entire project

LF is frequently updated during the project

LF is used in the evaluation phase at the end of the project

LF is often prepared at the end of the planning phase as a summary of the objectives and activities

LF is difficult to prepare with clear and objective causal relationships

LF provides a common terminology facilitating the interactions among the various stakeholders

LF is too simple and omits vital aspects of a project

LF is easily integrated with other Project Management tools

Objectives and Assumption in the LF are easy to verify at the end of the project

LF is used in the reports and project meetings

LF is time consuming to prepare and update

LF is the most important tool I use to manage my projects

LF significantly contributes to the performance in terms of cost (e.g. comply with the original budget) or time (e.g. respect the deadlines)

LF significantly contributes to obtain what was originally planned in terms of output

LF significantly contributes to obtain an output that actually responds to local needs

Too many information are required in the LF given the difficulties in defining the hierarchy of objectives

---

## **APPENDICE 2 – Sommario strumenti di project management**

Fonti: PMBOK® Guide (2008); A guide to PMD Pro 1 (PM4DEV); Fundamentals of Project Management (PM4DEV); Budd (2010), “A practical guide to earned value project management”; Couillard, Garon, Riznic (2009), “The Logical Framework Approach – Millenium”; Kemp (2005), “A guide to Project Management”; Meredith and Mantel (2009), “Project Management – a managerial approach”; Schwalbe (2006), “Introduction to Project Management”

- **Logical Framework:**

La matrice del Logical Framework identifica ed esplicita le relazioni logiche in un progetto tracciando una logica verticale e orizzontale che collega i diversi livelli della matrice. Il rapporto tra gli elementi su ogni livello del LF illustra la logica verticale che si tradurrà nel raggiungimento di obiettivo finale del progetto.

- **Gantt diagram:**

Il diagramma di Gantt è uno strumento che viene comunemente utilizzato per illustrare la schedulazione del progetto. Ogni attività è rappresentata da una barra insieme alle relazioni di dipendenza che le coinvolgono.

- **Critical Path Method:**

Il Critical Path Method (CPM) è un algoritmo per la schedulazione di un gruppo di attività del progetto. L'obiettivo dell'algoritmo è quello di individuare un adeguato programma di progetto che bilanci il trade-off tra la durata del progetto e il suo costo.

- **Earned Value Management System:**

Le linee guida dell'EVMS incorporano le migliori pratiche per assicurare una pianificazione ed un controllo integrato del progetto. I processi comprendono l'integrazione dello scope di progetto con obiettivi di scheduling e di budget, in base ai quali viene definito un piano di riferimento a garanzia della realizzazione degli obiettivi del progetto. Durante lo sviluppo del progetto le tecniche dell'earned value per la misurazione delle performance sono utilizzate per la valutazione del progetto sia in termini di programmazione temporale (viene valutato

cioè il ritardo o l'anticipo sulla pianificazione) sia di costo (ovvero il rispetto del budget pianificato).

- **Work Breakdown Structure:**

La Work Breakdown Structure (WBS) è un documento fondamentale che visualizza, in termini di disaggregazione gerarchica, il lavoro che deve essere fatto per realizzare gli obiettivi e completare il progetto. Lo scopo è quello di suddividere tale lavoro in attività elementari più facilmente gestibili che vanno a costituire la base per la determinazione dei costi, la pianificazione, e l'assegnazione delle responsabilità.

- **Responsibility Assignment Matrix:**

La Responsibility Assignment Matrix (RAM) è una matrice che mette in relazione le attività del progetto, individuate per mezzo della WBS, e le risorse coinvolte nello sviluppo di tali attività. La RAM consente di mappare "chi è responsabile di che cosa", allo scopo di esplicitare le responsabilità e il tipo di coinvolgimento dei diversi attori nelle attività di progetto.

- **Stakeholder Analysis Matrix:**

La Stakeholder Analysis Matrix è uno strumento che descrive le caratteristiche dei principali stakeholders del progetto. Tipicamente essa identifica le informazioni su ciascuno degli stakeholder, esplicitando il loro posizionamento in termini di influenza, interesse e livello di comprensione e di coinvolgimento per il progetto in esame.

- **Organizational chart or Organizational Breakdown Structure (OBS):**

L' Organizational Breakdown Structure è una rappresentazione gerarchica dell'organizzazione del progetto. Esso fornisce una descrizione strutturata delle risorse coinvolte nel progetto e le relazioni gerarchiche che le coinvolgono.

- **Milestone Schedule:**

Il Milestone Schedule è una versione semplificata del diagramma di Gantt. Nello specifico si tratta di una schedulazione di sintesi che identifica il posizionamento temporale dei milestone di progetto.

- **Progress report:**  
Il Progress report analizza il lavoro svolto nel corso di un determinato periodo di tempo. Contiene inoltre informazioni su ciò che resta da fare sul progetto.
- **Cost Accounting:**  
L'implementazione di un sistema di contabilità dei costi comporta l'allocazione strutturata per risorse di tempo e costi del progetto. Quando viene adottato un sistema di misurazione delle performance, i work packages sono definiti in termini di Cost Account, associando in tal modo alle attività un costo specifico in base alla quantità di risorse assegnate.
- **Risk Analysis:**  
L'analisi del rischio implica un adeguato esame di eventi incerti che possono avere una significativa influenza sulle prestazioni del progetto. Tipicamente questo implica una valutazione strutturata della probabilità di accadimento di un evento specifico e la valutazione dei suoi impatti sul progetto. A queste analisi sono in genere associate azioni di mitigazione allo scopo di mitigare gli impatti negativi dei rischi.
- **Contingency reserve:**  
La riserva per imprevisti è una specifica quantità di fondi, in termini di budget o di tempo, assegnati al progetto per coprire, almeno in parte il rischio di superamento degli obiettivi del progetto riportando tale rischio ad un livello accettabile per l'organizzazione.
- **Communication Plan:**  
La Pianificazione della comunicazione è il processo di determinazione delle informazioni richieste da parte degli stakeholder di progetto e la definizione di un approccio di comunicazione. Tale processo associa, per ciascuna delle parti interessate, il tipo di informazione e di comunicazione richiesti e come questi verranno forniti in termini di: chi ha bisogno quali informazioni, quando le deve ricevere, come gli devono essere comunicate, da chi, ecc...
- **Issue Log:**

L'Issue Log è un documento strutturato che fornisce informazioni strutturate sui problemi verificatisi e aiuta a monitorare chi è responsabile per la risoluzione di problemi specifici entro una data determinata.

- **Scope Management:**

La gestione dello scope di progetto consiste in un insieme di strumenti e processi finalizzati alla definizione e al controllo del progetto in termini di lavoro da eseguire al fine di garantire che tale progetto comprenda tutto e solo il lavoro necessario a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.



### Appendice 3 – Sommario delle linee guida di project management

- **Project Cycle Management (PCM)**

Project Cycle Management è un termine usato per descrivere le attività di gestione e le procedure decisionali impiegati durante il ciclo di vita di un progetto di ID. In termini generali, il "ciclo di vita" si compone di "fasi che collegano l'inizio di un progetto con il fine di" fornire una migliore gestione e controllo attraverso opportuni collegamenti fra le operazioni che devono essere eseguite e le organizzazioni che le svolgono (Project Management Institute [PMI], 2004) . Per ulteriori dettagli fare riferimento al Capitolo 2.

- **PMBOK® Guide**

La Guida PMBOK ® del Project Management Institute (PMI) fornisce delle linee guida e delle regole per la gestione del progetto. Per ulteriori informazioni sulle linee guida PMI, vedere <http://www.pmi.org/>.

- **Project Management For Development Organizations (PM4DEV)**

PM4DEV, è coinvolta non solo nelle attività di formazione, ma anche nella consulenza. Essi offrono tre tipi di corsi (Fundamentals of Project Management, Mastering Project Management, Adaptive Project Management) e hanno sviluppato delle loro metodologie specifiche. Attraverso l'esperienza di project manager che hanno lavorato in organizzazioni internazionali per lo sviluppo, l'obiettivo principale di PM4DEV è quello di provvedere ai bisogni fondamentali della comunità coinvolta nei progetti di sviluppo, offrendo loro strumenti e processi per pianificare, eseguire, monitorare e controllare il progetto in modo più coerente e affidabile (<http://www.pm4dev.com/>) per maggiori dettagli fare riferimento al Capitolo 2.

- **Project Management for Non-Governmental Organizations (PM4NGOs)**

PM4NGOs, è un'organizzazione dedicata alla formazione e alla diffusione della conoscenza di project management tra le ONG. L'iniziativa è nata nel 2007 con lo scopo di promuovere uno standard di gestione dei progetti nel settore di sviluppo. Molte organizzazioni sostengono PM4NGOs e, in particolare, il Project Management Institute Educational Foundation (PMIEF), che favorisce la diffusione della

conoscenza di project management con l'obiettivo di migliorare le condizioni economiche, educative e sociali. PM4NGOs ha pubblicato due metodologie chiamate PMDPro e PMDPro1 che offrono un programma di certificazione suddiviso in tre livelli ([www.pm4ngos.org](http://www.pm4ngos.org)). Per ulteriori dettagli fare riferimento al Capitolo 2.

- **International Project Management Association (IPMA)**

IPMA promuove attivamente la competenza nella gestione di progetti di imprese, organizzazioni e agenzie governative di tutto il mondo. Offre una certificazione di livello quattro (4-LC) per gli individui, i consulenti e le organizzazioni. Per ulteriori informazioni sul IPMA, vedere <http://ipma.ch/>.

- **PRINCE2**

PRINCE2 è un approccio per la gestione dei progetti basato sui processi che fornisce una metodologia facilmente misurabile e scalabile di gestione adatta a tutti i tipi di progetti. PRINCE2 propone anche due diverse qualifiche: PRINCE2 Foundation e PRINCE2 Practitioner. Per ulteriori informazioni su PRINCE2, vedere <http://www.prince2.com/>.

# Bibliografia

---

- Abbasi G.Y., Al-Mharmah H., 2000, *Project management practice by the public sector in a developing country*, *International Journal of Project Management*, 18, 105-109.
- Ahsan, K., Gunawan I., 2010, *Analysis of cost and schedule performance of international development projects*, *International Journal of Project Management*, 28, 68-78.
- Aune J.B., 2000, *Logical framework approach and PRA: Mutually exclusive or complimentary tools for project planning?* *Development in Practice*, 10, 687-690.
- Australian Agency for International Development (AusAID), 2005, *AusGUIDELines 3.3 – The logical framework approach*. Retrieved from [http:// www.ausaid.gov.au/ausguide.pdf.ausguideline3.3/pdf](http://www.ausaid.gov.au/ausguide.pdf.ausguideline3.3/pdf).
- Baccarini D., 1999, *The logical framework method for defining project success*, *Project Management Journal*, 30, 25-32.
- Baum W.C., 1970, *The project cycle*, *Finance and development*, 7, 2-13.
- Baum W.C., 1978, *The World Bank project cycle*, *Finance and development*, 15, 10-17.
- Besner C., Hobbs B., 2008a, *Project management practice, generic or contextual: A reality check*, *Project Management Journal*, 39, 16-33.
- Besner C., Hobbs B., 2008b, *The reality of project management practice: Phase two of an ongoing study*, Result, P.I.S. (Ed.).
- Biggs S., Smith S., 2003, *A paradox of learning in project cycle management and the role of organizational culture*, *World Development*, 31, 1743-1757.
- Canadian International Development Agency (CIDA), 1997, *The logical framework approach: Making it results oriented*, retrieved from

<http://www.cidaecco.org/CIDARoadMap/RoadMapEnvoy/documents/LFA%20Making%20it%20Results%20Oriented.pdf>.

- Canadian International Development Agency (CIDA), 1999, *Result based management in Canadian International Development Agency*, Gatineau, QC, Canada: Author.
- Canadian International Development Agency (CIDA), 2000, *RBM handbook on developing results chains*, Gatineau, QC, Canada: Author.
- Canadian International Development Agency (CIDA), 2009a, *CIDA's Business process roadmap – Overview ver. 3.4*, Gatineau, QC, Canada: Author.
- Canadian International Development Agency (CIDA), 2009b, *CIDA's Business process roadmap – Overview ver. 4.0*, retrieved from [http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/SNAA7RZ7AE/\\$file/CIDA-Apr2009.pdf?openelement](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/SNAA7RZ7AE/$file/CIDA-Apr2009.pdf?openelement).
- Coleman G., 1987, *Logical framework approach to the monitoring and evaluation of agricultural and rural development projects*, Project Appraisal, 2, 251-259.
- Couillard J., Garon S., Riznic G., 2009, *The logical framework approach millennium*, Project Management Journal, 40, 31-44.
- Cracknell B.E., 2000, *Evaluating development aid: issues, problems and solutions*, Sage Publications Pvt, Ltd.
- Crawford P., Bryce P., 2003, *Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation*, International Journal of Project Management, 21, 363-373.
- Dale R., 2003, *The logical framework: An easy escape, a straitjacket, or a useful planning tool?* Development in Practice, 13 (1), 57-70.
- Dahan N.M. e alt., 2009, *Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets*, Long Range Planning, Volume 43, Issues 2–3, April–June 2010, Pages 326–342.

- Diallo A., Thuillie D., 2004, *The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators*, International Journal of Project Management, 22, 19-31.
- Diallo A., Thuillier, D., 2005, *The success of international development projects, trust and communication: an African perspective*, International Journal of Project Management, 23, 237-252.
- Earle L., 2003 April, *Lost in the matrix: The logframe and the local picture*, Paper presented at the INTRAC's 5<sup>th</sup> Evaluation Conference: Measurement, Management and Accountability, The Netherlands.
- European Commission (EC), 2002, *Project cycle management handbook, ver. 2.0*, retrieved from [http://www.sle-berlin.de/sleplus/files/PCM\\_Train\\_Handbook\\_EN-March2002.pdf](http://www.sle-berlin.de/sleplus/files/PCM_Train_Handbook_EN-March2002.pdf).
- European Commission (EC), 2004, *Project cycle management guidelines*, retrieved from [http://www.ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf).
- Gasper D., 1999 January-February, *Problems in the logical framework approach and challenges for project cycle management*, The Courier, 173, 75-77.
- Gasper D., 2000 February, *Evaluating the "logical framework approach": Towards learning-oriented development evaluation*, Public Administration and Development, 20 (1), 17-28.
- Gasper D.R., 1997, *Logical frameworks: a critical assessment: managerial theory, pluralistic practice*, ISS Working Papers-General Series.
- GTZ, 1996, *Deutsche gesellschaft fur technische zusammenarbeit, Project cycle management and objectives-oriented project planning (ZOPP): Guidelines, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn, Germany*.

- GTZ, 1997, *Deutsche gesellschaft fur technische zusammenarbeit. ZOPP: A planning guide for new and ongoing projects and programs*, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn, Germany.
- Ika L.A., 2012, *Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It*, Project Management Journal.
- Ika L.A., Lytvynov V., 2011, *The “management-per-result” approach to international development project design*, Project Management Journal.
- Japan International Cooperation Agency (JICA), 2001, *Participatory evaluation and international cooperation*, retrieved from <http://www.jica.go.jp/english/publications/reports/study/topical/participatory/>.
- Japan International Cooperation Agency (JICA), 2007, *Guide to JICA*, Tokyo: Author.
- Khang D.B., Moe, T.L., 2008, *Success criteria and factors for international development projects: A life cycle based framework*, Project Management Journal, 39, 72-84.
- Landoni P., Corti B., 2011, *The management of international development projects: Moving toward a standard approach or differentiation?* Project Management Journal, 42, 45-61.
- Lovegrove N., Gebre, B., Lee T., Kumar R., 2011, *McKinsey-Devex survey results: Practitioners see need for new approaches to system-wide reform*, McKinsey-Devex.
- Muriithi, N., Crawford, L., 2003, *Approaches to project management in Africa: implications for international development projects*. International Journal of Project Management, 21, 309-319.
- Nakabayashi S., 2000, *The Japanese version of PCM adoption adaption and application of Zopp: A comparative analysis of methods and methodologies*, Working Paper. ORPAS - Institute of Social Studies, The Hague, The Netherlands.

- OECD, 2009, *Development Co-operation Report 2009*.
- Practical Concepts, 1978, *The logical framework: A Manager's guide to a scientific approach to design and evaluation*, Washington DC: Author.
- Project Management for Non-Governmental Organizations (Pm4ngos) Working Group, 2010, *A guide to the PMD Pro1: Project Management for development professional – Level 1*, retrieved from <http://www.ngolearning.org/pm4ngos/Document%20Library3/1/A%20Guide%20to%20the%20PMDPro1.pdf>.
- Project Management Institute, 2008, *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth edition, Newton square, PA: Author.
- Raimondi A., Antonelli G., 2001, *Manuale di cooperazione allo sviluppo: linee evolutive, spunti problematici, prospettive*, SEI.
- Sartorius R., 1996, *The third generation Logical Framework approach: Dynamic Management for agricultural research projects*, Journal of agricultural Education and Extension, 2 (4), 49-62.
- Solem R.R., 1987, *The logical framework approach to project design, review and evaluation in A.I.D.: Genesis, impact, problems, and opportunities*, A.I.D. Working Paper No. 99. Washington Center for Development Information & Evaluation Agency for International Development.
- Team Technologies, 2003, *The logical cycle management resource guide: A logical framework approach*, Washington DC: Author.
- US Agency for International Development (USAID), 2003, *The performance management toolkit*, retrieved from [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNACT871.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACT871.pdf).
- US Agency for International Development (USAID), 2004, *ADS – Automated directives system series 200*, retrieved from <http://www.usaid.gov/policy/ads/200/>

- US Agency for International Development (USAID), 2006, *ADS – automated Directives system 102*, retrieved from <http://www.usaid.gov/policy/ads/100/102.pdf>.
- US Agency for International Development (USAID), 2008, *Interim update 08-08*, retrieved from <http://www.usaid.gov/policy/ads/200/updates/iu2-0808.pdf>.
- US Agency for International Development (USAID), 2009a, *ADS – Automated directives system series 200*, retrieved from <http://www.usaid.gov/policy/ads/200/>.
- US Agency for International Development (USAID), 2009b, *Glossary of ADS terms*, retrieved from [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADO381.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADO381.pdf).
- Vakil, A.C. 1997. *Confronting the classification problem: toward a taxonomy of NGOs*. World Development. 25(12) 2057-2070.
- Youker R., 1999, *Managing International development projects, lessons learned*, Project Management Journal, 30 (2), 6-7.
- Youker R., 2003, *The nature of international development projects*. Paper presented at the PMI Conference. Baltimore, MD. Retrieved from <http://www.pmforum.org/library/papers/2003/youkerbatbalt.pdf>.
- Youker R., 2004, *The nature of international development projects*, World Bank.