



info-cooperazione.it

CONTRIBUTI ALL'INTERPRETAZIONE DEL NUOVO QUADRO LOGICO EUROPEAID

A cura di Christian Elevati

Questa pubblicazione nasce da un'idea di **Info Cooperazione** e **Christian Elevati** ed è il frutto del lavoro volontario di numerose persone, di seguito elencate.

Coordinamento editoriale: Christian Elevati

Redazione testi (in ordine alfabetico):

Gemma Arpaia (ISCOS)

Laura Bassetti (Oxfam)

Andrea Broggi (Libero professionista)

Christian Elevati (Libero professionista)

Elias Gerovasi (Info-cooperazione/Mani Tese)

Andrea Mandelli (Fondazione AVSI)

Cecilia Rossi Romanelli (COSPE)

Elisabetta Trenta (SudgestAid)

Prima edizione: Milano, luglio 2016

ABBREVIAZIONI

CN: Concept Note

DEVCO: Commission's Directorate-General for International Cooperation and Development

DFID: Department for International Development (UK)

EC: European Commission

ECHO: EU Humanitarian Aid and Civil Protection department

EIDHR: European Instrument for Democracy and Human Rights

iOC: intermediary outcome

LF: Logical Framework

MDGs: Millennium Development Goals

OC: Outcome

OP: Output

PCM: Project Cycle Management

PRAG: Procedures and Practical Guide

ROM: Results Oriented Monitoring

SDGs: Sustainable Development Goals

ToC: Theory of Change

USAID: United States Agency for International Development

INTRODUZIONE

di Elias Gerovasi

Una guida collaborativa



Nel 1980 cercavo uno strumento che mi permettesse di migliorare la collaborazione con i miei colleghi. Quello che volevo fare era far collaborare le persone, farle lavorare insieme, ovunque si trovassero nel mondo. Da qui è partito il progetto di ricerca denominato World Wide Web



Tim Berners Lee, ricercatore del CERN di Ginevra

Le pagine che seguono sono il prodotto della collaborazione di una decina di operatori e operatrici del mondo della cooperazione che hanno risposto all'appello lanciato sulle pagine del **blog Info Cooperazione** (www.info-cooperazione.it).

Si tratta di persone che hanno maturato una certa esperienza nella progettazione europea, operando per diverse ONG e associazioni italiane impegnate nella cooperazione allo sviluppo e che **si sono attivate per approfondire un tema specifico** (il nuovo quadro logico dell'UE), con l'obiettivo di condividere una sorta di vademecum che possa essere d'aiuto a tutti coloro che sono impegnati a diverso titolo nella progettazione.

Un percorso in pieno spirito web 2.0, lo spirito da cui è nato il blog Info Cooperazione: **scambiare e condividere informazioni** su potenziali donatori, trovare nuove risorse per i nostri progetti, aumentare le nostre capacità di progettazione per essere più competitivi nei bandi nazionali e internazionali. Un blog accessibile a tutti, aggiornato e arricchito dalle segnalazioni dei lettori e delle lettrici, che oggi è diventato il luogo d'incontro di una vera e propria community, punto di riferimento nell'ambito della cooperazione allo sviluppo in Italia.

La redazione di questo documento segna un passo ulteriore oltre la condivisione delle informazioni. Si tratta infatti della produzione di un documento inedito, che crediamo possa essere di grande utilità a molti operatori e operatrici del nostro settore. Un segnale importante nella direzione di una crescita ulteriore del blog Info Cooperazione e che dimostra ancora una volta le **potenzialità della rete e dello spirito collaborativo**.

PREMESSA

a cura di Christian Elevati

Pubblicazioni, saggi accademici, documenti della Commissione Europea, position papers di organizzazioni internazionali mostrano spesso una mancanza di accordo sulla definizione della **Theory of Change** (ToC da qui in avanti), soprattutto quando dai principi generali si prova a concretizzarne l'applicazione nel campo di specifici programmi di cooperazione internazionale. Benché, infatti, sia possibile individuare delle linee guida comuni (come si cercherà di mostrare nel paragrafo *Results chain, impact e outcomes*), recentemente questa ambiguità ha avuto delle ricadute anche sul nuovo Logical Framework (LF da qui in avanti) che EuropeAid ha introdotto nel luglio 2015, contestualmente all'aggiornamento della *Procedures and Practical Guide* (PRAG).

Il nuovo LF, infatti, integra in modo poco chiaro questi due approcci, che hanno finalità differenti, senza peraltro fornire sufficienti chiarimenti e senza avere preventivamente aggiornato gli altri documenti di riferimento oggi disponibili per chi lavora con finanziamenti EuropeAid. In particolare, il nuovo LF non risulta coerente con l'attuale *EC Project Cycle Management Manual*¹, mentre per altri versi sembra essere in linea con le metodologie utilizzate da altre agenzie di sviluppo, in particolare di matrice anglosassone (USAID, DFID), ambiti nei quali la ToC di fatto è nata e si è maggiormente sviluppata.

All'ambiguità di fondo generata da questa integrazione ha certamente contribuito, da un lato, la mancanza di una consultazione previa fra la Commissione Europea e le ONG di cooperazione internazionale; dall'altro, la forte spinta da parte della Commissione Europea affinché fossero maggiormente esplicitati gli indicatori di risultato nei progetti da loro finanziati (quantitativi, qualitativi, distinti per genere e per fase del progetto rispetto ai valori di partenza), con evidenti obiettivi di rendicontazione dell'impatto sociale e di comunicazione, in un periodo storico peraltro di riduzione dei budget complessivi a disposizione.

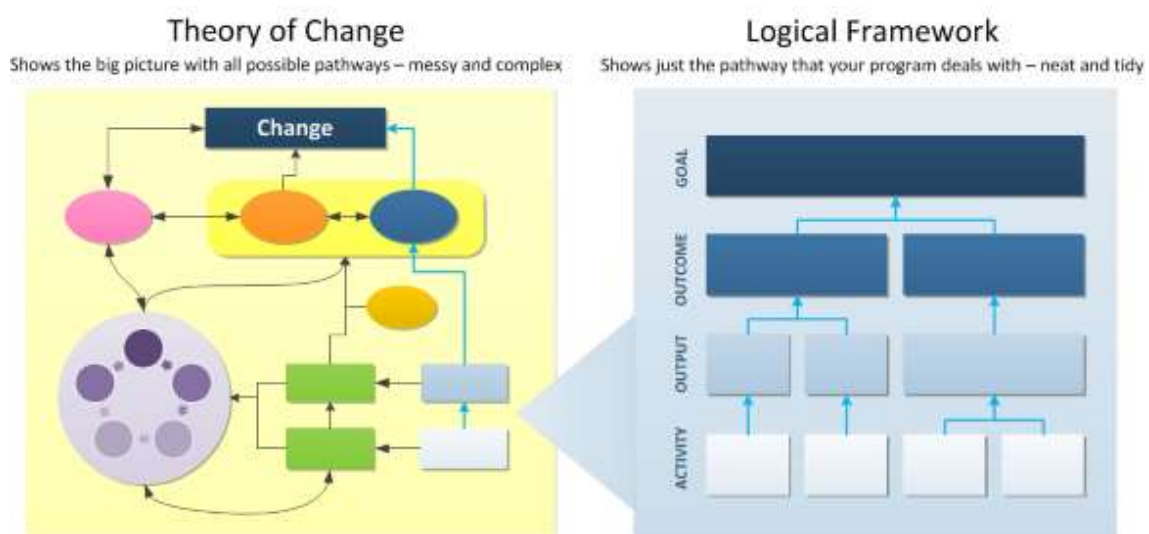
A una mancanza di linee guida chiare e condivise per l'interpretazione del nuovo LF si sono aggiunte le risposte – spesso contraddittorie – che sono state fornite a riguardo agli operatori e alle operatrici della cooperazione internazionale dalle differenti delegazioni

¹ European Commission, "Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines Vol 1", marzo 2004.

Paese della Commissione Europea, come è anche emerso dalle numerose testimonianze raccolte il 12 aprile in occasione di un seminario organizzato da **Concord Italia**².

A ben vedere, fra la ToC e il LF vi sono dei legami molto forti. Innanzitutto, fanno parte entrambi della più generale famiglia dell'ingegneria gestionale e della teoria della programmazione. Inoltre, fra i due strumenti c'è certamente continuità logica (**intervention logic**, nel nuovo PRAG), in una catena (la **results chain** appunto, presente nella prima colonna del nuovo LF) che segue una linea causale dal piccolo al grande, dal vicino nel tempo a orizzonti temporali più estesi.

D'altra parte, è altrettanto vero che questi due strumenti hanno finalità differenti. Il LF è chiaramente definito nella sua funzione, molto operativa, di strumento obbligatorio per la partecipazione a bandi di numerosi donatori e come base per impostare, attraverso gli indicatori osservabili, un sistema di monitoraggio e di valutazione su progetti specifici. Detto ancora più semplicemente, il LF rappresenta uno strumento che consente di "zoomare" in uno dei percorsi possibili previsti dalla ToC per ottenere l'**impact** desiderato (**change** nella figura sotto riportata), identificando nel dettaglio azioni, risorse e strumenti necessari e fornendo indicatori utili al monitoraggio e alla valutazione dei risultati di tale specifico percorso³.



Queste differenti finalità caratterizzano certamente il LF come uno strumento più rigido e per certi versi più limitato, ma per converso molto più chiaro nella sua funzione e nei suoi obiettivi. Non stupisce quindi che il recente aggiornamento del PRAG (luglio 2015 e

² CONCORD Italia, "Tendenze e strumenti europei per finanziare lo sviluppo globale: un incontro per capire cosa cambia", 12 Aprile 2016, sede di Mani Tese Nazionale, Piazzale Gambara 7/9.

³ Piroška Bisits Bullen, "Theory of Change vs Logical Framework: what's the difference?" (<http://www.tools4dev.org/resources/theory-of-change-vs-logical-framework-whats-the-difference-in-practice/>).

gennaio 2016) e la relativa integrazione con la ToC abbiano destato molta preoccupazione nell'ambito della cooperazione internazionale.

Sull'opportunità di integrare questi due strumenti in questo settore, già una ricerca di Vogel per DFID del 2012⁴ aveva anticipato molte delle criticità appena descritte. La maggioranza degli operatori intervistati da Vogel valutò entrambi gli strumenti come essenziali al loro lavoro, ma suggeriva che sarebbe meglio tenerli separati in fase di partecipazione a bandi: il LF dovrebbe rimanere obbligatorio, mentre la presentazione della ToC sottostante dovrebbe essere solo volontaria. Questa proposta era motivata dalla preoccupazione che il carico di lavoro burocratico e di gestione di una ToC risultasse eccessivo per chi già si trova a lavorare in contesti estremamente complessi e con risorse spesso limitate.

Ma finché il testo di riferimento rimarrà il PRAG 2016, occorrerà lavorare per sciogliere il più possibile i dubbi e le ambiguità che l'attuale LF porta inevitabilmente con sé. La presente pubblicazione tenta di affrontare in modo critico queste difficoltà, proponendo suggerimenti per la compilazione ed evidenziando contestualmente le contraddizioni ancora aperte.

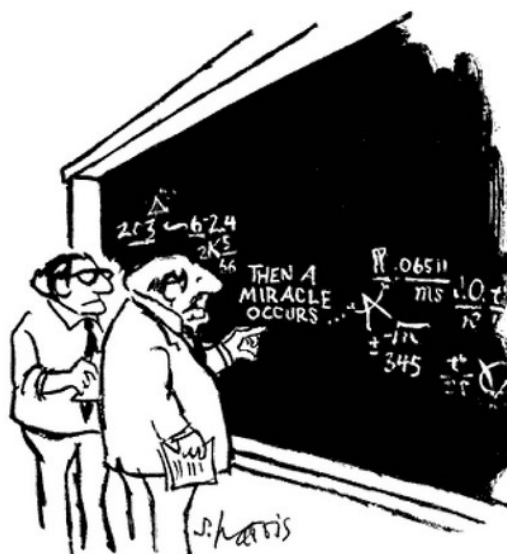
4 I. Vogel, "Review of the use of Theory of Change in international development", DFID, 2012, pag. 22.

RESULTS CHAIN, IMPACT E OUTCOME

a cura di Christian Elevati

Anche se vi sono interpretazioni differenti della ToC, tutte concordano nell'affermare che essa si fonda sull'assunto che ogni programma di sviluppo è "basato su teorie esplicite o implicite riguardo a come e perché tali programmi hanno successo".⁵ Senza l'esplicitazione chiara, argomentata e dettagliata "del come e del perché" (non a livello "accademico", ma basandosi su stime che nascono da analisi di contesto, esperienze concrete, casi studio ecc.), non solo non sarebbe possibile valutare l'efficacia di un programma (in itinere ed ex post), ma prima ancora sarebbe del tutto impossibile ideare un programma che possa aspirare a realizzare un impatto significativo.

Premesso ciò, possiamo definire la ToC come un "processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e stakeholders nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impact] e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni sono schematizzate negli **outcomes** che si



"I think you should be more explicit here in step two."

vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale [results chain]".⁶ Per semplificare, potremmo portare un esempio di results chain di un progetto di cooperazione internazionale sulla salute riproduttiva:

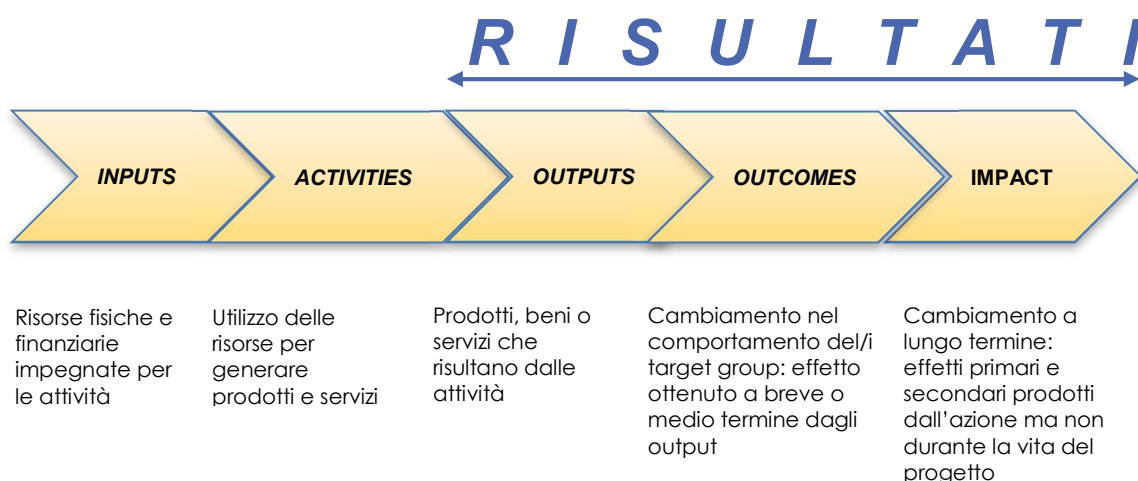
- il progetto impegna le sue risorse umane e finanziarie (**inputs/risorse**);
- a svolgere corsi di formazione e campagne di sensibilizzazione in materia di salute riproduttiva sessuale (**activities**);
- che aumenteranno il numero di individui con una maggiore conoscenza in questo ambito (**output**);
- questo si tradurrà in un cambiamento di comportamento nelle persone, in quanto praticheranno sesso in modo più sicuro, a beneficio della propria salute e di quella degli altri (**outcome**);

⁵ C.H. Weiss, "Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families", in J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr and C. Weiss (Eds.) *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods and Contexts*. New York, Aspen Institute, 1995.

⁶ Dana H. Taplin, Heléne Clark, "Theory of Change basis", ActKnowledge, New York 2013. Pag.4.

- risultato che porterà a una popolazione più sana, con tassi ridotti di HIV/AIDS e delle Malattie Sessualmente Trasmissibili, così come a una riduzione dei costi in sanità sostenuti dallo Stato e dai cittadini (**impact**).

Volendo dare una semplice raffigurazione grafica di quanto appena descritto, la results chain potrebbe essere rappresentata nel modo seguente, dove i risultati si trovano evidenziati nella sequenza outputs-outcome(s)-impact, nel breve, medio e lungo termine.



La **ToC**, se definita in modo professionale, ha il vantaggio di **spostare l'attenzione sugli outcomes** piuttosto che sugli outputs/deliverables. Questi ultimi restano essenziali al processo, ma solo nella misura in cui sono grado di generare effetti che si traducono in un cambiamento del comportamento (**outcome**), che a sua volta permetterà (insieme ad altri fattori e condizioni) di raggiungere un impatto nel lungo termine (**impact**). Infatti, dimostrare che un programma/progetto ha realizzato le infrastrutture e/o erogato i servizi previsti non coincide affatto con il dimostrare che tali infrastrutture e/o servizi abbiano prodotto cambiamenti e/o migliorato la vita del gruppo target.

Non è un caso se il *Results Oriented Monitorig (ROM) Handbook* rilasciato a marzo 2015 è coerente con il nuovo LF. Nella stessa guida si sottolinea che "i report sui progressi che includono informazioni strutturate e cumulative in coerenza con il LF sono le più utili", rimarcando con forza lo stretto legame fra le fasi di progettazione (Formulation), realizzazione (Implementation) e valutazione (Evaluation & Audit) del Project Cycle Management (PCM). Ecco il modello di LF a cui il ROM Handbook di marzo 2015 fa riferimento:⁷

⁷ European Commission, "ROM Handbook - Version 2.0 - Instructions and guidance for ROM reviews and support to end-of-project results reporting for projects and programmes financed by the European Union within the framework of its external assistance", marzo 2015, pag. 34.

Table 9. Logical Framework template

(as annexed to standard Action Document template as of 1 January 2015)

	Intervention logic	Indicators	Baselines	Targets	Sources and means of verification	Assumptions
Overall objective: Impact	The broader, long-term change which will stem from a number of interventions by the partner government and development partners, which the EU-funded action will (indirectly) influence	Measures the long-term change at country or sector level. For example, literacy rate disaggregated by sex. However, it is normally not appropriate for the project itself to try and collect this information	Ideally drawn from the partner's strategy	Ideally drawn from the partner's strategy	To be drawn from the partner's strategy.	
Specific objective: Outcome	The medium-term effects of the action which tend to focus on the changes in behaviour resulting from project/programme outputs. The EU funded action will contribute to these changes	Measures the change in factors determining the outcome. For example, number of children enrolled/completing school disaggregated by sex	Starting point or current value of the indicator	The intended value of the indicator	Sources of information and methods used to collect and report (including who and when/how frequently)	Factors outside project management's control that may impact on the outcome-impact linkage
Outputs	The direct/tangible outputs (infrastructure, goods and services) delivered by the action. These can be controlled directly and as such can be linked to the donor-funded assistance	Measures the degree of delivery of the outputs. For example, number of schools built and teachers trained disaggregated by sex	Idem as above for the corresponding indicator	Idem as above for the corresponding indicator	Idem as above for the corresponding indicator	Factors outside project management's control that may impact on the output-outcome linkage

In linea con questo approccio, nel nuovo LF è prevista una dimensione dinamica, che offre la possibilità di aggiungere nuove colonne specificando target intermedi (milestones) utili a monitorare i progressi in fase di realizzazione.

Se ci si sofferma sulle poche differenze fra ROM Handbook e PRAG 2016, a ben vedere non di sostanza, è possibile entrare più nel vivo del nuovo LF di EuropeAid:

1. In entrambi i documenti si esplicita la coincidenza fra l'**Overall objective**, già presente nel LF precedente, e l'**Impact**; vi è una differenza nel titolo della prima colonna – ma solo nei termini, non nella sostanza, essendo i due titoli di fatto sinonimi: nel ROM Handbook troviamo **Intervention logic** (vecchio modello di LF), nel LF del nuovo PRAG **Results chain**; tuttavia nelle note di quest'ultimo si specifica che "the intervention logic tells how, in a given context, the activities will lead to the outputs, the outputs to the outcome(s) and the outcome(s) to the expected impact"; il che è esattamente ciò che dovrebbe essere evidenziato nei contenuti della colonna "results chain. Quello che in questa colonna si chiede di fatto è l'indicazione della connessione consequenziale fra activities, outputs, outcome(s) e impact, in coerenza con la logica che, dall'analisi di contesto (fase

di Identification del PCM), ha portato alla costruzione dell'albero dei problemi⁸ e alla conseguente scelta del problema sul quale intervenire e della strategia per affrontarlo.

2. Nel ROM Handbook si parla di **“Specific objective: outcome”** al singolare; nel LF del nuovo PRAG al plurale, ma questo è in coerenza con le specifiche riportate in calce al nuovo LF: “Benché sia consentito prevedere più di un obiettivo specifico, essenzialmente nel caso di programmi complessi, è una buona pratica definire solo un obiettivo specifico/outcome (principale)”. Il suggerimento è di semplificare al massimo la propria proposta, indicando un solo outcome principale, aggiungendo eventualmente gli outcomes intermedi necessari a raggiungerlo (si veda il punto seguente).
3. Ove necessario, possono figurare degli outcomes intermedi con i loro relativi indicatori nella linea **Specific objective(s): Outcome(s)** e i corrispettivi **Outputs**, con i relativi indicatori, nella linea degli Outputs; la sequenza delle abbreviazioni in questo caso dovrà essere: Oc (outcome principale); iOc1 (outcome intermedio 1), iOc2 (outcome intermedio 2) ecc.; Op1.1, Op 1.2 ecc. (outputs relativi all'outcome intermedio 1); Op 2.1, Op 2.2 ecc. (outputs relativi all'outcome intermedio 2); e così via. Infine, come sottolinea una nota di DEVCO di dicembre 2015, è possibile includere “intermediary outcomes between outputs and the main outcome, especially when it is not possible to define outputs at formulation stage”⁹. In questo caso specifico, dunque, l'indicazione parrebbe essere quella di riportare outcome intermedi senza la necessità di definire anticipatamente i relativi output, con notevole semplificazione per il compilatore. Ma anche su quest'ultima questione un approfondimento da parte di DEVCO sarebbe auspicabile.

CRITICITA'

- 1) *In assenza di preparazione ed esperienza pregressa specifica, può risultare estremamente complesso disegnare un'efficace results chain, che integri la funzionalità di un LF con una ToC coerente e realistica.*
- 2) *La complessità della struttura e degli indicatori che disegnano la ToC di un programma/progetto è spesso scoraggiante, soprattutto per chi si trova a doverli definire per la prima volta in occasione di un bando. Saranno avvantaggiate le ONG con una lunga storia di presenza in un territorio e già in possesso di un'analisi di contesto (la fase di Identification del PCM) aggiornata, come dimostra anche l'introduzione nel LF di una colonna “baseline”.*
- 3) *Questa criticità ne porta con sé un'altra, relativa all'aumento di carico di lavoro per chi gestisce sul campo l'operatività, il monitoraggio (organizzativo e finanziario) e la valutazione interna dei programmi/progetti, in particolare, il monitoraggio e la valutazione degli indicatori relativi agli outcomes e agli outputs (principali ed eventuali intermedi).*
- 4) *Una volta accolta la richiesta di co-finanziamento da parte di EuropeAid, la complessità della ToC necessiterebbe una fase di pre-test nella quale raccogliere i valori di partenza più aggiornati (la baseline), che potrebbero*

⁸ Cioè dei rapporti di causa-effetto fra i problemi identificati.

⁹ Minutes meeting with DEVCO R3 and O6 on the log-frame template introduced with PRAG 2015, 04/12/2015; Participants: Nicolas STOETZEL (R3) and Yves LEENAERTS (O6); FRSG representatives: Belinda Eguis del Toro (Handicap International), Margherita Solca (WWF), Claire Rouffineau (Plan International).

essere cambiati dal momento della partecipazione al bando a quello dell'approvazione del finanziamento (si veda a tal proposito il paragrafo seguente, dedicato proprio a "Baseline, Current Value e Targets").

- 5) Un output può contribuire a vari outcomes (principali o intermedi); come esplicitarlo nella matrice del nuovo LF?
- 6) La forza della ToC si basa anche sulla possibilità di premiare la capacità di individuare per tempo che cosa non ha funzionato e di intervenire per correggere la rotta in corsa. Al momento questo tipo di premialità non è presente nei bandi EuropeAid. Il rischio è che, al contrario, la paura di perdere accountability nei confronti del donor spinga gli operatori e operatrici della cooperazione a evitare in tutti i modi un'ammissione, anche parziale, di fallimento.

CONTRADDIZIONI APERTE



Esiste una contraddizione su numerosi documenti di bando messi a disposizione da EuropeAid. In molti casi, nella nota riferita agli intermediate outcomes si dice "When necessary, intermediary outcomes with their related (outcome) indicators may figure in the line of the outputs", creando di fatto una contraddizione con il formato di QL scaricato dagli allegati del PRAG 2016, che dà indicazione di inserirli nella linea degli outcomes. Le Delegazioni UE tendono a rispondere di fare riferimento ai documenti del singolo bando. Si suggerisce quindi di fare sempre riferimento ai documenti dei singoli bandi, fino a quando l'errore non verrà corretto.

Le informazioni raccolte riguardo alla funzione della colonna current value paiono parzialmente contraddittorie: alcuni sostengono che la baseline può essere aggiornata al momento della partenza del progetto nella colonna current value, altri invece che quest'ultima vada utilizzata esclusivamente in fase di report intermedi. Trattandosi comunque di una colonna da riempire dopo l'approvazione del progetto, e non in fase di presentazione, è possibile accordarsi con la Delegazione UE sul da farsi.

LA SCOMPARSA DEGLI EXPECTED RESULTS

a cura di Laura Bassetti ed Elisabetta Trenta

Nella prima colonna del quadro logico, che rappresenta la logica di intervento (la nuova **results chain** adottata dall'Unione Europea), la richiesta di includere i Risultati attesi è definitivamente scomparsa. Come già ricordato, il concetto di **results** ora include gli **output**, gli **outcome** e l'**impact**. Se gli **outcome** definiscono la dimensione collegata al cambiamento (di comportamenti ecc.), gli "output" sono da intendersi come "i prodotti, i beni e i servizi che derivano dall'implementazione delle attività" o, ancora meglio, come "i risultati diretti/tangibili (infrastrutture, beni e servizi) prodotti dal progetto". Queste definizioni, incluse nella matrice stessa, non sembrano contraddire alcuni aspetti che riguardavano i "vecchi" risultati attesi, sono in linea con la **definizione di output** data da diversi donatori (WB, SDC, DFID ecc.) e possono quindi ancora servire da base per la compilazione del nuovo LF, ovvero:

- Il raggiungimento degli **output** e degli **outcome** resta ampiamente **sotto il diretto controllo di chi gestisce il progetto**. Si consiglia quindi sia di non eccedere nel numero di entrambi sia di tenerli ben distinti fra di loro, evitando così sovrapposizioni che indebolirebbero la coerenza delle attività proposte;
- Resta in essere la "gerarchia" fra le diverse parti del quadro logico in quanto la logica d'intervento continua ad avere l'obiettivo di descrivere come le attività produrranno gli output, gli output gli outcome(s) e gli outcome(s) l'impatto atteso; ricorrendo a terminologie in uso presso altre agenzie di sviluppo potremmo dunque dire: "**IF the activities** are undertaken, **THEN outputs** can be produced; **IF the outputs** are produced, **THEN the outcomes** will occur". Pertanto, tramite una numerazione, gli output continueranno a essere collegati sia alle attività, quale loro effetto, che agli outcome(s), quale loro causa;
- Sono da esprimersi in forma di risultato tangibile, utilizzando quindi per la loro formulazione il **participio passato**, e in maniera chiara e concisa.

CRITICITA'



I "Risultati Attesi" sono ancora presenti nella Concept Note (CN) nella Tabella di sintesi richiesta e in particolare nella Descrizione dell'Azione, mentre nel testo della CN e nel nuovo LF si fa riferimento a Outcomes e Outputs, in linea con la Results Chain inputs -> activities -> outputs -> outcomes -> impact utilizzata da diverse agenzie di sviluppo (USAID, DFID, SDC), ma non con l'EC Project Cycle Management Manual del Marzo 2004 (di cui si attende un aggiornamento).

Partendo da questi punti fermi, il cambiamento introdotto da questa nuova voce riguarda quindi principalmente la scomparsa di quel livello intermedio fra Obiettivo Specifico (ora Outcome) e l'attuale Output, anche se, come spiegato da DEVCO in una nota già citata, l'introduzione degli "intermediary outcomes" dovrebbe permettere di recuperare alcune sfumature di processo che rischierebbero altrimenti di andare perdute. Sulla base, quindi, dell'esempio fatto in tale nota, il passaggio da risultato atteso ad output ed outcome in un progetto sul miglioramento della governance sarebbe il seguente:

- **Vecchio risultato atteso:** "Le comunità hanno sviluppato metodi partecipativi per elaborare proposte finalizzate a influenzare il processo decisionale dei governi locali".
- **Nuovi Outputs:** "Op1.1 Numero di persone formate sui metodi partecipativi. Op1.2 Ore di formazione per comunità. Op1.3 Numero di Comitati formati per ciascuna comunità. Op1.4 Numero di Regolamenti interni stilati da ciascun Comitato. Op1.5 Numero di riunioni tenute da ciascun Comitato. Op1.n...".
- **Nuovo Outcome Intermedio (iOC1):** "Le comunità hanno sviluppato metodi partecipativi per influenzare i governi locali".
- **Nuovo Outcome/Obiettivo Specifico OC.:** "I governi locali consultano le comunità nel processo decisionale".

BASELINE, CURRENT VALUE E TARGETS

a cura di [Andrea Broggi ed Elias Gerovasi](#)

Il nuovo LF presenta numerose differenze rispetto al passato, non solo riguardo alla **results chain**. In questo paragrafo ci si concentrerà in particolare sulle tre nuove colonne: **Baseline, Current Value e Targets**.

L'Allegato alla PRAG E3d¹⁰ a pagina 2 fornisce una definizione di base di questi tre nuovi elementi. Le note esplicative indicano che nella colonna **Baseline** vanno riportati i dati (valori di partenza) per ogni indicatore previsto nel LF. Secondo il *Tools and Methods, Reference document* 3¹¹, disegnato dalla UE per task managers ma anche per il project management, la baseline può anche essere calcolata durante la inception phase del progetto (primi 3-6 mesi dall'avvio), sempre che i costi siano previsti nel budget. La

¹⁰ EuropeAid, Logical Framework, in "PRAG - List of Annexes", gennaio 2016.

¹¹ EuropeAid, Strengthening project internal monitoring: How to enhance the role of EC task managers, giugno 2007, pag 12-13.

colonna **Targets**¹² fa invece riferimento al livello qualitativo o quantitativo misurabile e che si intende raggiungere entro un periodo di tempo da specificare o a fine progetto, rispetto agli indicatori e per ciascuno dei livelli della **results chain** (output, outcome e impact). Non troviamo, invece, nessuna definizione di **Current Value**. La colonna dovrebbe essere ragionevolmente utilizzata per aggiornare i dati di ciascun indicatore in corso di progetto, in particolare al momento della presentazione dei rapporti intermedi e nel rapporto finale. Infatti, la colonna prevede l'indicazione di una data di riferimento relativa alla raccolta dati (**reference date**). Si tratta comunque di una delle novità più interessanti del nuovo LF, che diventa così uno strumento dinamico in grado di accompagnare il progetto lungo tutta la sua durata. È quindi una colonna che può essere utilizzata per l'aggiornamento del progresso degli indicatori, in periodi di tempo definiti dal Project Management e sulla base del piano di monitoraggio delineato. Inoltre, potrebbe essere uno strumento di aggiornamento della baseline al momento dell'avvio del progetto, soprattutto nel caso in cui le baseline siano cambiate tra la fase di identificazione e l'avvio.

Queste tre nuove colonne e i relativi dati fanno riferimento a indicatori (qualitativi e quantitativi) che nel nuovo LF devono essere presentati disaggregati per genere, ma solo se questo livello di dettaglio è pertinente con il tipo di progetto che si intende realizzare. Come conseguenza di questa disaggregazione, tutti i dati di partenza, intermedi e finali indicati rispettivamente nelle colonne **Baseline, Current Value e Targets** dovranno essere disaggregati per genere. Questo cambiamento si inserisce nella volontà di rendere più evidente la dimensione di genere nei progetti e programmi promossi dall'Unione Europea. Allo stesso modo, se possibile e pertinente, i dati possono essere disaggregati per aree geografiche di intervento.

L'aggiunta di queste tre colonne è per certi versi un'innovazione positiva. Raccolta dati, definizione dei valori di partenza e dei sistemi di monitoraggio sono pratiche più o meno correnti per tutte le ONG e oggi trovano finalmente posto nel LF. In passato i dati raccolti nell'analisi di contesto e negli studi di fattibilità avevano un posto limitato o non trovavano posto nel LF. Il nuovo modello rende indispensabile che i progetti si basino su dati rilevati in modo rigoroso, tanto che vengono richiesti valori sui beneficiari disaggregati per genere già in fase di presentazione del progetto.

Come affrontare, dunque, la compilazione delle colonne **Baseline, Current Value e Targets**? Qui di seguito si cerca di fornire qualche indicazione pratica.

¹² In linea peraltro con la DG ECHO. Si veda a tal proposito la definizione di Logic of intervention e, in particolare, di target: "The target is the level of result to be achieved within the duration of the action".

La Baseline rappresenta i valori di ogni indicatore prima della realizzazione di un progetto. La colonna **Baseline** è particolarmente importante per i Project Manager in quanto indispensabile per misurare lo stato di avanzamento di un progetto. Aiuta inoltre a identificare quale cambiamento è avvenuto per ogni livello della **results chain** alla fine del progetto e sarà particolarmente utile per le valutazioni finali richieste e/o condotte dal donatore per verificare l'impatto generato o atteso. Diventa inoltre utile per il monitoraggio costante dello stato di avanzamento nel raggiungimento dei risultati, permettendo di capire se esistano dei ritardi critici che possono mettere in pericolo la buona riuscita del progetto.

La Commissione Europea non ha ancora fornito indicazioni specifiche sulla modalità di raccolta dati per la **baseline** da inserire nel nuovo LF. Nel *Tools and Methods, Reference document 3*¹³ venivano però già date – nel 2007 – indicazioni per un corretto monitoraggio delle azioni promosse. Questo documento fa riferimento alla necessità di una baseline adeguata, che permetta di fare il confronto nel tempo (fra differenti current values) e misurare così il cambiamento; fornisce inoltre alcuni suggerimenti per la corretta identificazione della baseline. Tra questi, parla di criteri di chiarezza e di misurabilità del dato, di importanza del dato (in riferimento anche al costo per la raccolta), di utilità per gli stakeholders, della sua disponibilità (meglio se già disponibile), e infine della possibilità di disaggregarlo. Di fatto, se la baseline non può essere comparata con gli stessi dati nel corso di vita del progetto, diventa inutile per il progetto stesso. Il **current value**, quindi, non è altro che la baseline aggiornata e dovrà essere compilato successivamente alla presentazione del progetto (può quindi essere vuoto nel momento di presentazione ed essere riempito al momento dell'avvio del progetto e negli step di monitoraggio intermedi, ove presenti).

I **targets** sono concepiti per descrivere in termini concreti i risultati dell'investimento fatto dal donatore sul progetto ossia chiariscono e rendono esplicite le aspettative per il donatore. In altre parole, i targets sono gli specifici e pianificati valori degli indicatori selezionati, da raggiungere all'interno del timeframe del progetto nel caso di **outcomes e outputs**; nel lungo periodo, con il contributo di altre azioni (interventions) di altri soggetti (partners) e in presenza di determinate condizioni, nel caso dell'**impact**.

Vista l'influenza che l'esperienza di altri donatori sembra avere avuto sul nuovo LF è utile ricordare, infine, che spesso altri donatori fanno riferimento a dei benchmarks per

¹³ Per la fonte si veda la nota n. 11.

valutare i risultati di diversi tipi di programma¹⁴. Per un approfondimento di questo tema si rimanda al paragrafo successivo ("Gli indicatori").

CRITICITA'

- 1) Una parte della terminologia usata nel vecchio LF è tralata nel nuovo modello assumendo significati diversi e potenzialmente confusivi. Un esempio è la colonna *Targets* che – almeno a livello di LF – fa riferimento ai valori finali degli indicatori previsti e non più ai beneficiari di progetto o ai target group.
- 2) Come fatto notare altrove in questa guida, numerosi strumenti di progettazione promossi dall'UE non sono stati armonizzati con questi nuovi concetti. Ad esempio, il nuovo LF è in contraddizione con il manuale della Commissione Europea sul *Project Cycle Management*. Solo il più recente *Results Oriented Monitoring (ROM) Handbook* (rilasciato a marzo 2015), come già ricordato, è coerente con il nuovo LF. Questa confusione potrebbe creare non pochi problemi applicativi alle diverse Delegazioni Paese impegnate nella valutazione di nuovi progetti. Il nuovo LF è però in linea con le pratiche di diversi altri donatori quali USAID, DFID, OECD, per citarne alcuni. In particolare, le definizioni presenti nell'Allegato E3d sono praticamente identiche alle indicazioni fornite da USAID e DFID.
- 3) Da informazioni di prima mano di colleghi che in diversi Paesi hanno preso contatto con le Delegazioni per richiedere chiarimenti, soprattutto sulla necessità di inserire i dati di baseline (per alcune aree effettivamente non reperibili) e sull'interpretazione della colonna *Current Value*, risulta che alcune Delegazioni hanno lasciato ai proponenti la possibilità di compilare i dati di baseline dopo l'approvazione del progetto, ammettendo la difficoltà nel reperimento di dati ufficiali. In altri casi, la colonna *Current Value* è stata interpretata come si trattasse dei dati di partenza, che invece dovrebbero essere quelli della colonna *baseline*. In questa fase di "sperimentazione" del LF si suggerisce dunque di prendere contatto con le Delegazioni UE in fase di progettazione per verificare eventuali specifiche interpretazioni delle voci dello schema da compilare.

GLI INDICATORI

a cura di Gemma Arpaia, Andrea Mandelli e Cecilia Rossi Romanelli

Il precedente LF di EuropeAid nel titolo della colonna relativa agli indicatori richiedeva "*Objectively verifiable indicators of achievement*". Il termine "oggettivamente" sottolineava che questi indicatori dovevano essere verificabili in modo rigoroso, replicabili nel tempo e indipendenti da possibili interferenze dell'osservatore. Si chiedeva inoltre di inserire all'interno dell'indicatore il valore finale desiderato e il tempo necessario per raggiungerlo. Nel LF attuale la colonna è intitolata semplicemente **Indicators** e in nota si specifica: "*Indicator*" is the quantitative and/or qualitative factor or variable that provides a simple and reliable means to measure the achievement of the Results of an Action. Questa spiegazione introduce i possibili aspetti quantitativi e qualitativi di una variabile o di un fattore, che dovranno essere scelti in qualità di strumenti semplici e affidabili per misurare i risultati di un'azione. Un indicatore definisce quindi **cosa deve**

¹⁴ Alcuni esempi di benchmark: water governance (<http://www.rewab.net>), financial management (www.fairisk.com) e health care systems (www.healthsystems2020.org). Fonte: USAID, Performance Monitoring and Evaluation TIPS. Baseline & Targets.

essere misurato, e non dove si vuole arrivare, che è compito del target. Questa nuova definizione, con la distinzione fra indicatori quantitativi e/o qualitativi, è in effetti più coerente con una ToC e sembra concedere molto alla libertà dei co-applicant nella definizione di una strategia di monitoraggio dell'azione. Il significato non cambia ai vari livelli di impact, outcome e output, ma cambia il riferimento nel tempo e soprattutto cambia il cosa si misura. Entrando nel dettaglio dei vari livelli, ricordiamo quanto già detto precedentemente, ovvero che se outcome e output sono di competenza diretta del progetto, l'impact dipende anche da altri fattori e soggetti e rappresenta un risultato da raggiungere nel lungo periodo.

Per quanto riguarda la misurazione del raggiungimento dell'**Overall objective/Impact**, quindi, si devono utilizzare indicatori che misurano il cambiamento a lungo termine a cui il progetto contribuisce e che, idealmente, deve essere estratto dalla strategia dei partner, come indicato nel LF. Questo significa che se i partner del progetto non hanno strategie chiare o indicatori misurabili e misurati già definiti, come accade nella maggior parte dei casi, questi indicatori si possono anche prendere in "prestito" dalle politiche a livello Paese, facendo riferimento a documenti e statistiche ufficiali dei ministeri e anche ai documenti strategici del donatore a sostegno delle politiche nazionali¹⁵. E' possibile inoltre fare riferimento alle istruzioni per la compilazione della Concept Note (CN da qui in avanti): al punto 1.2.1 iii delle Guidelines si chiede infatti di descrivere *which of the expected results referred to in the guidelines for applicants will be addressed*. Anche se in questa parte della CN si fa riferimento alla pertinenza (relevance) dell'azione, i risultati (e i relativi indicatori) dovranno essere coerenti con gli Expected Results delle Guidelines, esattamente come avveniva nel vecchio LF per l'Obiettivo Generale. Potrebbe quindi essere sensato usare nel LF del singolo progetto anche indicatori riferiti specificamente al programma a cui si fa riferimento nelle Guidelines.

Tali scelte a livello di **Obiettivo Generale** possono anche aprire piste di lavoro nella identificazione degli indicatori di **outcome**, che si presentano maggiormente problematici sia in fase di definizione sia in fase di monitoraggio e valutazione. Infatti, questa nuova versione del LF ha il suo punto focale nella definizione dell'**outcome** e nella conseguente formulazione del corrispondente indicatore in grado di descrivere il cambiamento generato a fine progetto. Per cercare di definire bene la variabile da misurare, occorre tenere in mente chi sono i beneficiari del cambiamento e cosa deve cambiare rispetto ai comportamenti, alle percezioni o nel sistema, entro la fine del

¹⁵ Un aiuto può certamente arrivare dagli Action Programmes (Annuali e Multi-Annuali) dell'EC. In questi documenti di programmazione, infatti, sono talvolta esplicitati anche gli indicatori per il monitoraggio dell'intero Programma. Si vedano a titolo di esempio le pagg. 19, 41, 47, 63, 99 di COMMISSION IMPLEMENTING DECISION of 30.6.2015 on the Multi-Annual Action Programmes for years 2015 part II, 2016 and 2017 "Civil Society Organizations and Local Authorities" to be financed from the general budget of the European Union.

progetto. Ogni outcome, quindi, a prescindere dall'importo o dalla grandezza, avrà i suoi indicatori definiti su misura.

CRITICITA'



In merito alla definizione dell'Obiettivo Generale, gli strumenti di programmazione e monitoraggio non dovrebbero essere gli stessi per progetti infinitesimamente piccoli (si pensi ad azioni di poche decine di migliaia di euro) e per progetti/programmi immensamente grandi (si pensi ad interventi pluriannuali da diversi milioni di euro). Le procedure DEVCO, invece, prevedono l'adozione degli stessi strumenti e l'elaborazione dello stesso LF in entrambi i casi.

Per gli indicatori di **output**, rispetto alla nuova versione del LF, viene chiesto di indicare il grado di consegna o raggiungimento degli outputs (degree of delivery of the outputs). Normalmente non vi dovrebbero essere grandi problemi, essendo questi espressi principalmente con dei dati "numerici" (count indicators) che si rifanno interamente alla misurazione di quei beni e servizi che sono il prodotto (i deliverables) delle attività di progetto.

Ci sono però **aspetti comuni per i tre livelli di indicatori** specificati nel LF che devono essere presi in considerazione: in primo luogo gli indicatori devono essere disaggregati per genere. Va da sé che questo aspetto deve essere tenuto fortemente in considerazione se pertinente, ma si ricorda che è uno degli elementi che viene valutato durante le missioni di monitoraggio ROM. In secondo luogo, gli indicatori possono essere quantitativi o qualitativi. Un indicatore quantitativo, misura variabili che possono essere espresse con dati in percentuale o in valore assoluto, presupponendo la possibilità di conoscere il dato di partenza e il dato di arrivo. Nel caso degli outcome, ad esempio, si dovrebbe conoscere il dato relativo alla totalità della popolazione o al gruppo di riferimento (beneficiari intesi come generica tipologia) all'interno del quale si è identificato il gruppo di beneficiari diretti del progetto che si sta presentando. Avendo questi dati a disposizione, si dovrebbe essere in grado di elaborare un indicatore che misuri il cambiamento previsto, confrontando le variazioni nei dati raccolti prima, durante e dopo l'azione.

Nel caso di indicatore qualitativo, che può anche essere numerico, si andrà a misurare, per esempio, la percezione del cambiamento, le opinioni da parte del gruppo target o il livello di acquisizione di una competenza. Si dovranno allora prevedere degli strumenti (surveys, interviste ecc.) che ne permettano la misurazione, avendo molta cura nell'individuazione della fonte di verifica (attendibile, consistente, significativa). L'introduzione delle nuove tre colonne **Baseline, Current Value e Targets** ci viene incontro proprio nel facilitare la misurazione tra un prima (**baseline value**) ed un dopo (**target**),

passando attraverso step intermedi (**current values and milestones**).¹⁶ Gli indicatori possono spesso risultare di difficile definizione. Ma vale la pena sempre ricordare che per la UE tutti gli indicatori proposti a tutti i livelli della **results chain** devono essere caratterizzati nel modo seguente:

- **Specific:** cosa deve essere misurato?
- **Measurable:** i dati possono essere raccolti nel tempo di vita del progetto?
- **Relevant to the results chain:** sono rilevanti rispetto a output/outcome/impact?
- **Useful for management decision making:** sono utili per chi prende decisioni?
- **Not to include any element of the target:** non devono includere elementi che invece devono essere esplicitati nel risultato target;
- **Disaggregated if relevant:** disaggregati per genere, se rilevante;
- **With a good mix of qualitative and quantitative:**¹⁷ con una buona combinazione di valori qualitativi e quantitativi;
- **Already defined (internationally agreed indicators):**¹⁸ possibilmente già definiti e conosciuti come indicatori a livello internazionale.

Si suggerisce infine di selezionare pochi indicatori, che siano utili e strategici, sulla base della disponibilità dei dati e dell'importanza che ricoprono per i tre livelli di risultato (**output, outcome o impact**). Altrettanto importante è definire gli indicatori attraverso una metodologia partecipativa, che valorizzi il ruolo di tutti gli stakeholders anche in termini di responsabilità nella raccolta e nella valutazione dei dati.¹⁹

In effetti, un'altra novità da segnalare nel nuovo quadro logico riguarda le **fonti di verifica** (source of information) che vengono utilizzate per raccogliere le informazioni per valutare l'andamento degli indicatori. Se nel vecchio QL veniva semplicemente chiesto quali fossero le fonti di verifica, nel nuovo modello di LF viene richiesto anche il **metodo** utilizzato per raccogliere i dati, oltre alla **frequenza** e al **responsabile della raccolta** e dell'analisi. Il nuovo LF permette quindi di definire con esattezza il ruolo dei singoli partner

¹⁶ A tale riguardo si veda il paragrafo dedicato a "BASELINE, CURRENT VALUE e TARGETS".

¹⁷ Si ricorda che gli indicatori quantitativi si riferiscono ad aspetti che devono essere espressi numericamente e che misurano l'estensione di un intervento (per esempio: il numero o la % di beneficiari raggiunti); gli indicatori qualitativi, invece, sono più legati a valutazioni soggettive, devono essere tradotti in dati numerici tutte le volte che ciò è possibile e misurano aspetti quali la qualità, le opinioni, le competenze, le percezioni, l'influenza... generati dall'intervento.

¹⁸ Si veda a tal proposito la nota n. 19.

¹⁹ Un altro elemento che certamente inciderà sulla scelta degli indicatori di risultato a livello di outputs, outcome(s) e impact è il grande lavoro – ancora in corso e che si perfezionerà nell'arco dei 15 anni futuri – sulla scelta degli indicatori per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. Infatti, come già accaduto per gli MDGs, anche i programmi DEVCO e l'impatto delle diverse azioni finanziate dalla UE dovranno essere indirizzati verso gli SDGs. Ogni target di ciascun SDG avrà uno specifico indicatore, corredato dai metadati che lo definiscono in dettaglio. La disaggregazione per genere è richiesta da ogni indicatore di target e questo dovrebbe portare, in tempi rapidi, ad avere disponibili i dati disaggregati per genere in ogni Paese, in ogni settore e, anche se più avanti nel tempo, a livello territoriale decentrato. Si veda *Annex II – List of proposed Sustainable Development Goal indicators in "Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goals Indicators e Inter-agency Expert Group on SDG Indicators, Compilation of Metadata for the Proposed Global Indicators for the Review of the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

non soltanto nello svolgimento delle attività dell'azione, ma anche nelle responsabilità di monitoraggio della stessa, specificando chi, come e quando deve occuparsi della raccolta dei dati. Se questa rappresenta una pratica comune in qualsiasi piano di monitoraggio, è sicuramente una novità per il LF e conferma ancora una volta il tentativo di rendere il LF uno strumento di lavoro flessibile, che può cambiare e che deve aggiornarsi durante l'esecuzione del progetto. Un buon metodo di raccolta dati dovrebbe:

- utilizzare possibilmente una fonte preesistente e facilmente raggiungibile;
- specificare da dove vengono presi i dati (ad es. rapporti o interviste), evitando di indicare solamente l'organizzazione o la fonte;
- identificare una fonte che sia rilevante e venga incontro ai nostri bisogni;
- essere valida, ovvero utilizzare metodi accurati e che permettano di disaggregare il dato;
- essere affidabile, e quindi anche stabile e consistente nel tempo;
- essere disponibile, con un accordo chiaro rispetto alla responsabilità dei vari partner per la raccolta dei dati e per l'invio dei rapporti periodici;
- essere coerente con milestones e target.

CRITICITA'



A livello di cambiamenti generati da micro-progetti, si riscontra la difficoltà a individuare impatti e outcome che siano effettivamente misurabili, considerando che il dato di partenza fa generalmente riferimento a un campione di popolazione in proporzione enorme.

Un'altra difficoltà sta nel fatto di esaudire le richieste del LF rispetto all'inserimento dei dati della baseline e del current value in contesti dove la reperibilità dei dati è altamente critica quando non impossibile, come ad esempio per le azioni sulla linea di budget EIDHR (si pensi in particolare ai dati sugli Human Rights Defenders).

Nell'ottica del Result-based Framework che DEVCO sta definendo proprio in questi mesi, sarà interessante vedere come l'EC risponderà in particolare alla seguente raccomandazione della European Court of Auditors del 2015: Improve the guidelines for terminology usage and formulation of objectives and indicators: The Commission should improve its guidelines to ensure the consistent use of terminology regarding results (outputs, outcomes, impacts) and, where relevant, to formulate SMART objectives and clear indicators for its interventions at all levels.

IL CONCETTO DI ASSUMPTIONS

a cura di Laura Bassetti ed Elisabetta Trenta

Il concetto di assumptions (presupposti) resta immutato nel nuovo LF. **Le assumptions sono fattori esterni** che hanno la possibilità di influenzare l'andamento del progetto, ma che non dipendono direttamente da coloro che gestiscono il progetto. Rappresentano, quindi, degli elementi di incertezza e di rischio, che possono o meno prevedere delle "contromosse" da parte del progetto. Per identificarle, ci chiediamo "quali sono quei fattori che possono avere un impatto sull'implementazione del progetto e sulla sostenibilità di lungo periodo, ma che non sono sotto il controllo di chi gestisce il progetto?".

Le assumptions possono riguardare condizioni naturali (per esempio: "che non cada più/meno di tot cm di pioggia nel periodo del progetto"), umane (per esempio: "che non ci siano scioperi in fase di avviamento del progetto"), economici (per esempio: "che i prezzi agricoli restino stabili") o relativi ad altri progetti che si suppone siano portati avanti parallelamente al nostro (per esempio: "la Banca Mondiale finanzia un progetto di irrigazione").

Le assumptions, che mettono il progetto in relazione al mondo esterno, sono parte della **results chain** verticale ad ogni suo livello. Partendo dalla parte bassa della matrice e integrando con un nuovo elemento (i presupposti) quanto già sopra spiegato, si ottiene:

- Se gli **input(s)** sono messi a disposizione e se i presupposti a questo livello sono veri, le **attività** sono svolte;
- Quando le **attività** siano svolte e se i presupposti a questo livello sono veri, gli **output(s)** sono prodotti;
- Quando gli **output(s)** sono stati prodotti e se i presupposti a questo livello sono veri, gli **outcome(s)** sono realizzati;
- Quando gli **outcome(s)** siano realizzati e se i presupposti a questo livello sono veri, il progetto contribuisce alla realizzazione dell'**impatto**.

Come già sottolineato, nel nuovo LF gli outcomes (obiettivi specifici) possono essere più di uno. Da un lato, questa opportunità consente di **ridurre il numero delle assumptions**, includendo nel progetto la **responsabilità diretta di quegli outputs e outcomes** che, se lasciati fuori della strategia d'intervento, aumentano di molto l'incertezza del progetto fino a diventare delle potenziali ipotesi "killer". Infatti, quando a partire dall'albero dei problemi è stata definita la strategia d'azione, sono stati esclusi alcuni degli obiettivi possibili. Fra quelli esclusi, quello potenzialmente più rilevante generalmente finisce nelle

assumptions e, di fatto, diventa un'area d'incertezza del progetto. Oggi, potendo inserire un altro obiettivo, possiamo ridurre questa incertezza e, di conseguenza, il numero di assumptions. D'altro canto, aumentando il numero di obiettivi, il progetto diventa più ambizioso e cresce il rischio d'insuccesso. Motivo per cui sia il vecchio sia il nuovo LF raccomandano il perseguimento di un solo obiettivo specifico/outcome.

CRITICITA'



Il vecchio quadro logico comprendeva, oltre alle assumptions, le preconditions, le precondizioni necessarie perché le attività vengano svolte. Una dimenticanza? Certamente il concetto non può essere superato ma, per ora, resta uno spazio d'incertezza.

BIBLIOGRAFIA

European Commission, *Nuovo PRAG Gennaio 2016*
(<http://ec.europa.eu/europeaid/node/101249>).

DFID, *DFID Guidance on using the revised Logical Framework*
(https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253881/using-revised-logical-framework-external.pdf).

Massimo Rossi, *Design methods and tools: considerations on the revised Logframe presented in the EC PRAG* (<http://capacity4dev.ec.europa.eu/t-and-m-series/document/massimo-rossi-design-methods-and-tools-considerations-revised-logframe-presented-ec-prag-1>).

European Commission, *Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines Vol 1*, marzo 2004 (https://ec.europa.eu/europeaid/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-vol-1_en).

Piroska Bisits Bullen, "Theory of Change vs Logical Framework: what's the difference?" (<http://www.tools4dev.org/resources/theory-of-change-vs-logical-framework-whats-the-difference-in-practice/>).

Isabel Vogel, "Review of the use of *Theory of Change* in international development", DFID, 2012 (<https://www.gov.uk/government/news/dfid-research-review-of-the-use-of-theory-of-change-in-international-development>).

C.H. Weiss, *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*, in J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr and C. Weiss (Eds.), "New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods and Contexts", New York, Aspen Institute, 1995 (<files.eric.ed.gov/fulltext/ED383817.pdf>).

Dana H. Taplin, Heléne Clark, *Theory of Change basics*, ActKnowledge, New York 2013 (http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf).

European Commission, *ROM Handbook - Version 2.0 - Instructions and guidance for ROM reviews and support to end-of-project results reporting for projects and programmes financed by the European Union within the framework of its external*

assistance, marzo 2015

(https://capacity4dev.ec.europa.eu/system/files/file/28/10/2013_-_1159/ec_rom_handbook2012_en.pdf).

Minutes meeting with DEVCO R3 and 06 on the log-frame template introduced with PRAG 2015, 04/12/2015; Participants: Nicolas STOETZEL (R3) and Yves LEENAERTS (06); FRSG representatives: Belinda Eguis del Toro (Handicap International), Margherita Solca (WWF), Claire Rouffineau (Plan International).

DG ECHO, *Logic of intervention* (http://dgecho-partners-helpdesk.eu/action_proposal/fill_in_the_sf/section3).

USAID, *The Logical Framework, Technical Note* ([https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/2012_12%20Logical%20Framework%20Technical%20Note_final%20\(2\).pdf](https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/2012_12%20Logical%20Framework%20Technical%20Note_final%20(2).pdf)).

DFID, *How to note: Guidance on using the revised Logical Framework* (https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253881/using-revised-logical-framework-external.pdf).

USAID, *Performance Monitoring and Evaluation TIPS. Baseline & Targets*, (pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadw108.pdf).

Review of the risks related to a result-oriented approach for EU development and cooperation action (capacity4dev.ec.europa.eu/sites/default/files/file/19/02/2016_-_1728/sr_risk_review_en.pdf).

European Commission, *COMMISSION IMPLEMENTING DECISION of 30.6.2015 on the Multi-Annual Action Programme for years 2015 part II, 2016 and 2017 "Civil Society Organisations and Local Authorities" to be financed from the general budget of the European Union* (http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/commission-decision-cso-las-maap-30062015_en.pdf).

Inter-agency Expert Group on SDG Indicators, *Annex II – List of proposed Sustainable Development Goal indicators* in "Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goals Indicators" (unstats.un.org/unsd/statcom/47th-session/documents/2016-2-IAEG-SDGs-E.pdf).

Inter-agency Expert Group on SDG Indicators, *Compilation of Metadata for the Proposed Global Indicators for the Review of the 2030 Agenda for Sustainable Development* (<http://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/metadata-compilation/>).

EuropeAid, *Strengthening project internal monitoring - How to enhance the role of EC task managers* (https://ec.europa.eu/europeaid/tools-and-methods-series-reference-document-no-3-strengthening-project-internal-monitoring_en).

ALLEGATI

Template nuovo Logical Framework EuropeAid
([https://dl.dropboxusercontent.com/u/44019152/e3d_logframe_en%20\(1\).doc](https://dl.dropboxusercontent.com/u/44019152/e3d_logframe_en%20(1).doc)).

Template vecchio Logical Framework EuropeAid
([https://dl.dropboxusercontent.com/u/44019152/Annex%20C%20-%20Logical%20Framework%20\(1\).XLS](https://dl.dropboxusercontent.com/u/44019152/Annex%20C%20-%20Logical%20Framework%20(1).XLS)).

Esempio compilato di nuovo Logical Framework EuropeAid
(<https://dl.dropboxusercontent.com/u/44019152/Esempio%20nuovo%20LF%20compilato.pdf>).