



METODOLOGIA GOPP

- Goal Oriented Project Planning -

Come è nato il metodo GOPP

Il metodo GOPP è nato dall'esigenza di garantire che programmi e progetti siano in grado di incidere con efficacia sulla realtà sulla quale intervengono, contribuendo in modo significativo a risolvere il problema oggetto dell'intervento. Per perseguire tale obiettivo la metodologia GOPP si avvale del costante "controllo", in tutte le fasi del ciclo progettuale, degli attori-chiave e soprattutto dei beneficiari finali¹.

L'approccio del PCM suggerisce che gli attori-chiave e i beneficiari di un progetto effettuino, in concomitanza con le principali fasi del ciclo del progetto, incontri di analisi e progettazione di gruppo (workshop GOPP), assicurando una dimensione di progettazione e gestione partecipativa ai loro interventi. I workshop GOPP sono moderati da facilitatori professionisti ma neutrali rispetto agli interessi degli attori-chiave e non esperti dei contenuti tecnici del progetto.

Il metodo GOPP, così come gli altri approcci o strumenti ispirati al Quadro Logico, nasce a partire dagli anni '60 da un insieme di tecniche e di strumenti elaborati nel quadro delle attività di progettazione di enti e agenzie dedite alla cooperazione allo sviluppo: l'Agenzia statunitense di cooperazione USAID, alcune agenzie delle Nazioni Unite (United Nations Industrial Development Fund, UNIDO, in particolare), la GTZ² tedesca. In ambito anglo-americano, dove è più forte l'influenza della consulenza aziendale privata, l'accento è posto soprattutto sul Quadro Logico come strumento di impostazione progettuale.

¹ È questo il concetto di proprietà o appropriazione (ownership) dei progetti da parte dei beneficiari, su cui esiste un dibattito molto interessante a livello internazionale.

² Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit



L'agenzia tedesca di cooperazione allo sviluppo GTZ, invece, ha sviluppato il metodo GOPP in modo più organico, articolandolo in una procedura strutturata e prevedendo la figura di un moderatore che, facendo uso di tecniche particolari di comunicazione interpersonale e di visualizzazione, assiste gli stakeholders a identificare la proposta progettuale.

L'Unione Europea ha cominciato ad acquisire e a utilizzare questo insieme di strumenti, in diverso modo e con intensità variabile a seconda delle Direzioni Generali, a partire dal 1993. Esso è alla base della gestione di alcuni programmi (es. LIFE) o di alcuni filoni di finanziamento (es. MEDA, Europe Aid).

In molti altri casi il metodo GOPP è stato utilizzato da singoli partenariati, spesso su invito della Commissione stessa, nell'ambito di programmi di vario genere.

Durante il ciclo di vita di un progetto, esistono i seguenti momenti-chiave nei quali è stata dimostrata l'utilità della metodica "workshop GOPP":

- la fase di identificazione (*identification workshop*),
- all'inizio della fase di studio di fattibilità o progettazione esecutiva (*formulation workshop*),
- a metà percorso (*review workshop*),
- al termine del progetto (*evaluation workshop*).

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

La metodologia di progettazione GOPP

Nonostante si parli e si discuta con intensità e in diversi contesti sulla "progettualità" (cos'è **un buon progetto, come fare un buon progetto ecc.**), **il GOPP e il Quadro Logico sono considerati, ad oggi, gli unici strumenti strutturati esistenti per la progettazione di interventi integrati.**



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

Per giungere a definire il Quadro Logico di un progetto, la metodologia GOPP prevede due fasi ben distinte, a loro volta articolate in sottofasi:

a) La fase di analisi è composta dalle seguenti sottofasi:

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

b) La fase di progettazione è composta da queste altre sottofasi:

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



a) FASE DI ANALISI

Definizione/verifica dell'entità

L'entità, nella metodologia GOPP, non è altro che il tema, l'argomento su cui avviene l'esercizio di progettazione.

Spesso l'entità è data, nel senso che è un elemento intoccabile da cui parte, per volontà di un cliente o di un ente finanziatore, il lavoro di progettazione. Altre volte invece, quando la progettazione è ancora lontana, tocca al facilitatore o al progettista definirla. Definire l'entità per una progettazione GOPP non è operazione semplice. Essa non dovrà essere né troppo ampia, né troppo ristretta. Ricordiamoci che l'entità delimita la situazione di partenza prima che l'esercizio di progettazione abbia luogo. È quindi importante che essa non contenga ipotesi già troppo operative sui contenuti del progetto. L'entità è importante anche perché costituirà di fatto il titolo o meglio il tema su cui avverrà il lavoro di contatto, negoziazione e progettazione tra gli attori, quindi è bene che tutti gli attori si riconoscano "in partenza" nell'entità.

Analisi degli attori-chiave

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

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

Analisi dei problemi

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

- un problema è una situazione attuale negativa,



- un obiettivo è una situazione positiva futura.

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

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

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

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

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

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



Una volta identificati i problemi, questi si collocano in un diagramma ad albero costruito secondo delle relazioni di causa-effetto dal basso verso l'alto. L'albero dei problemi è la raffigurazione sintetica della realtà attuale con tutti i suoi aspetti negativi.

Analisi degli obiettivi

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

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

L'operazione è semplice ma può esser fatta in modo impreciso, se non si ha familiarità con il meccanismo. È frequente che le persone, anziché riformulare la condizione negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo), la riformulino come soluzione del problema stesso (attività).

Esempio: se il problema è "Impiegati comunali non a conoscenza della normativa X", una riformulazione inesatta sarebbe "Corsi di aggiornamento per gli impiegati comunali sulla normativa X" anziché, come corretto, "Impiegati comunali informati sulla normativa X".

È anche consigliabile esprimere gli obiettivi usando il participio passato (es. "occupazione giovanile aumentata", "stabilità monetaria raggiunta", "sicurezza stradale garantita"), perché così si esprime una condizione positiva effettivamente raggiunta, mentre usare, come più delle volte accade, un verbo all'infinito (es. "aumentare l'occupazione", "garantire la sicurezza stradale") o un sostantivo ("aumento dell'occupazione", "stabilità monetaria") indica un'azione che è in divenire, che può essere quindi all'inizio o in punto qualsiasi del suo percorso, cosa più simile a una attività che a un obiettivo (inteso come condizione positiva raggiunta).

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



Identificazione degli ambiti d'intervento

Costruito l'albero degli obiettivi, è opportuno individuare in esso gli ambiti o aree di obiettivi (*cluster*) affini a seconda delle competenze tecnico-professionali e/o istituzionali necessarie per raggiungerli.

L'albero degli obiettivi, permette di ricostruire la scansione logica con cui determinati obiettivi (quelli nella parte alta dell'albero) possono essere raggiunti. Esso infatti, se sufficientemente ricco e se ben costruito dal punto di vista logico, si articola in diversi livelli "standard", che ha senso leggere dal basso verso l'alto.

Di norma, infatti, ciò che da origine a un progetto o a una serie di progetti o interventi è una volontà politica (es. un programma o una legge) che mette a disposizione di determinati enti o istituzioni o organizzazioni una serie di mezzi e di risorse (finanziari, o tecnici). Grazie a questi, le organizzazioni realizzano delle attività che offrono servizi ai beneficiari finali del progetto, ovvero a quelle persone i cui problemi hanno in sostanza dato vita all'intervento stesso.

Utilizzando i servizi, i beneficiari finali di norma conseguono un beneficio in termini di reddito, di salute, di performance o di benessere in generale. Questo, a sua volta, è capace di generare benefici di medio-lungo periodo nel resto della società, generando quello che si chiama in termini generali "sviluppo socio-economico".



b) FASE DI PROGETTAZIONE

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

Scelta degli ambiti d'intervento

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

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

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

Definizione della logica di intervento e analisi del rischio

Prendendo spunto dalla scelta degli ambiti di intervento, la prima cosa da definire è l'obiettivo specifico (lo scopo) del progetto. È importante infatti stabilire subito dove si vuole arrivare.

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

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



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

Tuttavia, nulla vieta di riflettere meglio su quali benefici potrà indurre lo scopo del progetto sulla società in generale, identificando altri obiettivi generali o riformulando quanto individuato prima. Per quanto attiene ai **risultati** del progetto, questi di norma seguono, nell'albero degli obiettivi, il livello gerarchico immediatamente inferiore allo scopo del progetto.

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

Un errore frequente consiste nel confondere le attività con i servizi. L'elenco delle attività consente di comprendere cosa farà concretamente il progetto.

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

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

La "matrice del come" funziona così:

	HOW MATRIX – LOGICA DI INTERVENTO
Obiettivi generali	Realizzazione delle Attività programmate con il Quadro Logico
Scopo	Organizzazione in grado di funzionare in modo efficiente e professionale
Risultati	Che cosa i funzionari o addetti dell'organizzazione in oggetto saranno in grado di sapere, sapere fare
Attività	Che cosa sarà fatto per ottenere i risultati

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



La *support matrix* si articola come la precedente:

	SUPPORT MATRIX – LOGICA DI INTERVENTO
Obiettivi generali	Fornire consulenza e assistenza efficace alle organizzazioni o istituzioni
Scopo	Organizzazione di consulenza e assistenza in grado di funzionare in modo efficiente e professionale
Risultati	Che cosa i funzionari o addetti dell'organizzazione in oggetto saranno in grado di sapere, sapere fare
Attività	Che cosa sarà fatto per ottenere i risultati

Definizione degli indicatori

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

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

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

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

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

Programmazione temporale delle attività

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



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

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