



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**

ESPERI@  
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA  
E-LEARNING



# **Ciclo di vita del progetto e l'approccio del Quadro Logico**

**Formez** PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esper@ - Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle Regioni e degli Enti Locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali - Linea 7 Alta Formazione.

Finanziamento: Programmazione 2007 – 2013

Questo materiale è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



*Autori:* Federico Bussi, Mariarosaria Russo

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Dipartimento della Funzione Pubblica

*Data:* Novembre 2017

# Ciclo di vita del progetto e l'approccio del Quadro logico

## Programma e progetto

Buona parte dei fondi nazionali ed europei, finalizzati al superamento degli squilibri socio-economici presenti sia a livello di sistema Paese sia in Europa, sono articolati in programmi, territoriali o tematici, che finanziano un certo numero di progetti<sup>1</sup> o interventi destinati a raggiungere determinati obiettivi.

Il sostegno finanziario ai progetti è, in genere, erogato attraverso il meccanismo dell'invito pubblico a presentare proposte, con conseguente selezione delle proposte "migliori", vale a dire quelle più coerenti con le finalità e i requisiti richiesti.

I gestori dei programmi (*programme people*) sono in generale pubbliche amministrazioni, di livello nazionale o regionale, responsabili delle fasi di programmazione e di attuazione del programma, incluso il processo di valutazione complessiva.

Invece, la tipologia dei promotori o attuatori dei progetti (*project people*) varia a seconda del settore e delle caratteristiche del programma: alcuni di questi programmi sostengono progetti promossi esclusivamente da enti pubblici o associazioni no profit, altri si rivolgono alle piccole e medie imprese, altri ancora privilegiano la partecipazione di una tipologia composta di promotori o attuatori (es. partenariato pubblico-privato).

La Commissione europea e molti altri enti della comunità internazionale hanno sviluppato un linguaggio comune nella predisposizione di programmi e interventi di sviluppo, che segue le fasi del ciclo di vita del progetto.

*Project Cycle Management* (PCM) è l'espressione utilizzata dalla Commissione europea<sup>2</sup> per indicare l'attività gestionale e decisionale nel corso del ciclo di vita del progetto. Esso utilizza l'approccio del Quadro Logico (*Logical Framework Approach* - LFA o *Results Based Management* - RBM), nato nel settore della cooperazione allo sviluppo negli anni '60 del secolo scorso, poi adottato dalla Commissione europea, in forma diversa a seconda degli ambiti di intervento, a partire dai primi anni '90<sup>3</sup>. Il PCM, in estrema sintesi, mira a predisporre, promuovendo la partecipazione degli attori-chiave nei programmi e progetti, interventi di maggiore qualità e incisività, in grado di favorire lo sviluppo in maniera più

---

<sup>1</sup> Per progetto si intende un insieme di attività che mirano a raggiungere, in un periodo definito e con un determinato budget, degli obiettivi chiaramente definiti. Fonte: *Linee direttrici della gestione del ciclo di vita del progetto*, Commissione europea – EuropeAid, marzo 2004.

<sup>2</sup> Documento citato.

<sup>3</sup> Una nuova versione del Quadro Logico è contenuta nel Nuovo Prag della Commissione europea - EuropeAid, gennaio 2016 ([https://ec.europa.eu/europeaid/prag-2016-track-changes-version\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/prag-2016-track-changes-version_en))

sostenibile.

## **Le fasi del ciclo di vita di un programma**

### **La programmazione**

In questa fase, gli enti responsabili del programma o delle politiche di settore, sulla base di un lavoro di analisi del contesto e di consultazione con gli altri attori-chiave (forze sociali, amministrazioni locali, rappresentanti della società civile, ecc.), definiscono le caratteristiche dei progetti che si intende sostenere con il programma per quanto riguarda obiettivi, beneficiari, tipologia di azioni, struttura del partenariato, entità del supporto finanziario, ecc.

### **Identificazione e selezione delle proposte**

In questa fase, i responsabili del programma predispongono un processo di selezione delle proposte progettuali finalizzato ad individuare quelle di maggiore qualità alle quali erogare il sostegno finanziario. Il PCM, al di là di specifici requisiti richiesti da ogni programma, privilegia le proposte che abbiano le caratteristiche della:

- pertinenza, essere cioè coerenti con gli obiettivi del programma e basate su problemi reali e sufficientemente descritti nella proposta;
- coerenza interna, vale a dire possedere un piano di lavoro realistico e soprattutto capace di produrre gli obiettivi stabiliti;
- sostenibilità, cioè dimostrare che l'investimento richiesto produrrà benefici duraturi anche oltre la durata del progetto finanziato.

### **Realizzazione del programma**

Durante la fase di realizzazione del programma, gli enti titolari svolgono un'azione di accompagnamento e controllo dei progetti finanziati, che si concretizza sia nella verifica delle attività svolte dai progetti a livello fisico e finanziario, sia in attività di comunicazione e scambio di esperienze tra i progetti.

## **Valutazione di programma**

Le attività di monitoraggio costituiscono, insieme all'attività di valutazione a livello di programma, gli elementi sui quali si basa il processo di valutazione complessiva del programma. I risultati di questo processo sono fondamentali per predisporre una nuova programmazione in quel determinato settore o territorio.

La gestione di un programma, così come di un progetto, dovrebbe essere un processo di apprendimento continuo tramite cui migliorare ogni volta la qualità delle politiche e degli interventi.

## **Le fasi del ciclo di vita di un progetto**

Al di là di differenze procedurali specifiche di ogni programma, gli interventi progettuali seguono in linea di massima un "ciclo di vita" composto dalle seguenti fasi:

- identificazione (o progettazione strategica): in questa fase viene definita una prima idea-progetto ancora non dettagliata da parte del soggetto promotore o di un partenariato;
- formulazione (o progettazione esecutiva): in questa fase la proposta progettuale assume la sua veste definitiva con l'indicazione degli aspetti più di dettaglio (risorse umane, tempi, costi, ecc.);
- realizzazione: durante questa fase vengono realizzate le attività che dovranno produrre i risultati progettuali previsti. A tal fine, andranno gestite le risorse in maniera efficiente e andranno monitorate le attività al fine di verificare se queste rispettano il piano approvato;
- valutazione e controllo: in questa fase vengono misurati la pertinenza e il livello di realizzazione del progetto, in termini di efficienza, efficacia e impatto.

I risultati emergenti dalla valutazione dell'insieme dei progetti contribuiscono al processo di valutazione finale del programma, che è responsabilità degli enti o organismi di programmazione e il cui esito apporta elementi determinanti in vista del successivo ciclo di programmazione.



Fonte: *Linee guida alla gestione del ciclo di progetto*, cit.

## La progettazione strategica e l'approccio del Quadro Logico

In questa fase, i promotori predispongono un'idea-progetto, ancora non dettagliata, che definisce però gli elementi essenziali del progetto, con il consenso dei principali attori-chiave del settore o dell'area in cui il progetto intende intervenire.

A questo scopo, il PCM prevede che venga utilizzato il Quadro Logico come strumento fondamentale per la progettazione strategica.

Questo prevede che la proposta progettuale sia il risultato di un incontro partecipativo (*LFA workshop* o *GOPP*), gestito da un facilitatore professionale, nel quale i diversi attori-chiave del progetto prendono le decisioni sulla progettazione in modo trasparente e condiviso. Il "prodotto" di questo incontro partecipativo è la **matrice del Quadro Logico**, che descrive in modo chiaro e sintetico gli elementi fondamentali della strategia del progetto.

L'importanza di questo approccio partecipativo scaturisce dalla necessità di evitare interventi portati avanti da un solo ente, "staccati" dai veri interessi dei beneficiari e degli altri attori-chiave coinvolti nella situazione.

Il *LFA workshop* permette, invece, di far emergere le richieste e le esigenze veramente importanti e rilevanti per tutti gli attori, delimita i punti di debolezza e aiuta i decisori degli interventi progettuali a fondare le proprie scelte sulla base di problemi reali, apportando cambiamenti razionali e perseguendo obiettivi raggiungibili.

## La progettazione esecutiva

Gli strumenti fondamentali previsti dal PCM in questa fase sono due:

- il calendario delle attività (definito anche cronoprogramma, diagramma di Gantt o *workplan*). Si tratta di una tabella a doppia entrata nella quale visualizzare e, pertanto, ottimizzare l'articolazione delle attività nei diversi mesi o anni di durata del progetto. Questo strumento è particolarmente utile per gestire le interconnessioni tra un'attività e l'altra;
- la tavola del budget: una descrizione dettagliata dei costi di ogni singola attività.

## **Il formato standard delle proposte progettuali**

Sebbene ogni programma preveda un formulario specifico nel quale inserire le informazioni della progettazione, è opportuno, per favorire la comunicazione tra chi predispone le proposte e gli altri che vi devono interagire (valutatori, partner, ecc.), che queste siano impostate secondo il seguente schema "standard":

1. Sintesi della proposta. È utile che sia presentata nelle prime pagine una sintesi della proposta e delle altre principali informazioni ad essa relative (massimo 2 pagine).
2. Analisi del contesto territoriale, settoriale o istituzionale di riferimento. In questo paragrafo potranno trovare spazio le analisi del contesto territoriale o settoriale in cui si intende attuare l'intervento, eventuali descrizioni delle politiche sul tema e/o degli strumenti normativi, così come di altri programmi o interventi in diversa misura connessi con il progetto in questione.
3. Analisi degli attori e dei problemi. Analisi degli attori-chiave implicati e dei problemi che essi hanno espresso o che sono percepiti in merito a una determinata situazione.
4. Descrizione della proposta. In questa sezione si fornisce una descrizione più approfondita dei diversi livelli del Quadro Logico.
5. Gestione del progetto. In questa parte sono illustrati i principali aspetti legati alla realizzazione del progetto, quali: istituzioni coinvolte nella realizzazione, risorse tecniche, fisiche e finanziarie, gestione del progetto (*project management*), sistema di monitoraggio e valutazione.
6. Sostenibilità. È utile illustrare i fattori che possono assicurare la continuità dei benefici anche dopo la fine delle attività progettuali.

## **Realizzazione e controllo qualità**

Durante la fase di realizzazione del progetto, l'ente responsabile della sua esecuzione terrà sotto stretto controllo l'andamento delle attività, predisponendo rapporti o schede periodiche di monitoraggio, che dovranno dare conto di se e come le azioni previste sono realizzate.

Le attività di monitoraggio e valutazione a livello di singolo progetto si sostanziano soprattutto in un'analisi di quanto le attività progettuali siano state condotte con efficienza ed efficacia.

Il PCM non prevede, per il monitoraggio e la valutazione, documenti standard predefiniti. Tuttavia è importante che la base di partenza per controllare se il progetto sta andando nella direzione auspicata sia rappresentata dai documenti di progettazione: il Quadro Logico assicura una più facile azione di monitoraggio e di valutazione giacché definisce in modo chiaro e condiviso quali obiettivi, risultati e azioni si intendono raggiungere o attuare. Uno dei principali problemi della valutazione è, infatti, la vaghezza con cui sono stabiliti, a monte, i risultati e gli obiettivi.

Le attività di monitoraggio e valutazione a livello di singolo progetto sono denominate, soprattutto nei programmi europei, attività di controllo qualità.