



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

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
e-LEARNING



Costruire la matrice del Quadro Logico

Formez PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esperi@ - 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

Costruire la matrice del Quadro Logico

L'Approccio del Quadro Logico (AQL) si articola in due distinte fasi: la fase di analisi e quella di progettazione.

Mentre nella prima viene condotta un'analisi generale della situazione, prescindendo da qualsiasi decisione sull'intervento che si intende realizzare, nella fase di progettazione vengono operate le scelte strategiche inerenti il progetto vero e proprio. Lo strumento con cui si compie la progettazione strategica è il Quadro Logico¹ (v. Tab. 1).

Il Quadro Logico è una matrice di progettazione, largamente usata nei programmi promossi dalla Commissione europea e da altri organismi internazionali, che descrive in maniera chiara e sintetica i diversi elementi in cui si articola un'idea progettuale.

Tab. 1 - Il formato standard del Quadro Logico

Descrizione del progetto	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Ipotesi
Obiettivi generali	Gli obiettivi di sviluppo ai quali il progetto contribuisce – a livello nazionale o settoriale (precisa il legame con la politica e/o il programma settoriale)	Misura il contributo all'obiettivo generale. Utilizzato durante la valutazione.	Fonti di informazione e metodi impiegati per la raccolta e la reportistica (compreso chi, quando e con quale frequenza)	

¹ La matrice del Quadro Logico qui descritta è quella illustrata nel documento European Commission, *Aid Delivery Methods*. Volume 1 - *Project Cycle Management Guidelines*, EuropeAid Cooperation Office, Brussels, 2004, pag. 73.

Obiettivo specifico	Il risultato alla fine del progetto – più precisamente i vantaggi attesi dal/dai gruppo/i target	Aiuta a rispondere alla domanda: come sapremo se l'obiettivo specifico è stato raggiunto? Deve includere informazioni sulla quantità, la qualità e il tempo	Fonti di informazione e metodi impiegati per la raccolta e la reportistica (compreso chi, quando e con quale frequenza)	Ipotesi (fuori dal controllo della gestione del progetto) suscettibili di esercitare un impatto sul nesso obiettivo generale/obiettivo specifico
Risultati	I risultati diretti/tangibili (beni e servizi) del progetto, che sono ampiamente "sotto il controllo" durante la gestione del progetto	Aiuta a rispondere alla domanda: come sapremo se i risultati saranno ottenuti? Deve includere informazioni sulla quantità, la qualità e il tempo	Fonti di informazione e metodi impiegati per la raccolta e la reportistica (compreso chi, quando e con quale frequenza)	Ipotesi (fuori dal controllo della gestione del progetto) suscettibili di esercitare un impatto sul nesso risultati/obiettivo specifico
Attività	I compiti (programma di lavoro) che devono essere svolti per ottenere i risultati previsti	(opzionale nella matrice)	(il presente riquadro può contenere un riassunto dei costi/budget)	Ipotesi (fuori dal controllo della gestione del progetto) suscettibili di esercitare un impatto sul nesso attività/risultati
				Precondizioni

Nella matrice del Quadro Logico, la logica di intervento del progetto è articolata in quattro livelli o elementi, legati tra loro da un rapporto di causa-effetto dal basso verso l'alto.

Questi quattro livelli costituiscono altresì i passaggi fondamentali, non solo logici ma anche cronologici, che si determinano nella fase di realizzazione del progetto e anche oltre la durata stessa del progetto, come per esempio gli impatti di medio-lungo periodo.

Iniziando in ordine cronologico, gli elementi fondamentali della strategia progettuale sono i seguenti:

- le **attività**, vale a dire le azioni che saranno realizzate nell'ambito del progetto per fornire i servizi ai beneficiari o ad altri soggetti;
- i **risultati**, e cioè i servizi che i beneficiari, o altri soggetti facenti parte del contesto specifico, otterranno a seguito delle attività realizzate dal progetto. Essi definiscono cosa i beneficiari saranno in grado di fare, di sapere o di saper fare grazie alle attività del progetto. I risultati non riguardano le infrastrutture realizzate ma i servizi offerti nell'ambito di tali infrastrutture. Un esempio di risultato è "competenze dei giovani più rispondenti alle richieste delle imprese", oppure "mobilità migliorata nell'area X" o ancora "aumentato accesso della popolazione ai servizi sanitari";
- lo **scopo del progetto** (o obiettivo specifico), che indica il miglioramento tangibile della condizione di vita o di un aspetto di questa che i beneficiari otterranno mettendo a frutto i servizi che riceveranno nell'ambito del progetto. È frequente che lo scopo del progetto riguardi, ad esempio, il miglioramento economico dei beneficiari, o del loro stato di salute o abitativo o ancora di altri aspetti inerenti la qualità della vita. Di norma, è opportuno che il progetto stabilisca un solo obiettivo specifico, poiché è difficile assicurare più di una tipologia di benefici in un singolo progetto (economici, sanitari, ambientali, ecc.);
- gli **obiettivi generali**, ovvero i benefici sociali e/o economici di lungo termine per la società in generale (non tanto e non solo per i beneficiari del progetto) ai quali il progetto contribuirà. Questi obiettivi non sono raggiunti esclusivamente tramite il progetto, ma congiuntamente ad altri interventi o progetti o programmi.

Per ciascuno dei quattro livelli descritti, che insieme rappresentano la logica di intervento del progetto, si identificano gli indicatori oggettivamente verificabili, le fonti di verifica presso le quali reperire i dati a essi relativi e, soprattutto, le ipotesi, definibili come quei fattori o condizioni esterne al progetto, ma importanti per raggiungere i suoi risultati e obiettivi.

Gli indicatori

Un indicatore è un parametro di tipo oggettivo e quantitativo che serve a dimostrare in modo incontrovertibile che un obiettivo o risultato è stato raggiunto o che un'attività è stata realizzata.

In fase di progettazione, la definizione di indicatori oggettivamente verificabili e delle relative

fonti di verifica è utile perché, nelle successive fasi di monitoraggio e di valutazione, il verificarsi o meno delle condizioni assunte come indicatori permette una valutazione più agevole e oggettiva della capacità del progetto di raggiungere i suoi obiettivi e di realizzare le sue attività.

Le ipotesi e le precondizioni

Gli interventi progettuali, spesso per mancanza di risorse finanziarie o di competenze degli attori, hanno difficoltà a operare in più settori allo stesso tempo. Questo fa sì che per raggiungere i propri obiettivi più rilevanti in termini di impatto, il progetto debba appunto “ipotizzare” che altre condizioni, assolutamente esterne e indipendenti dal progetto, si verifichino nel contesto o settore in cui si sta agendo. In pratica, le ipotesi sono un elemento di rischio per il progetto, essendo probabili ma non certe: se queste non avvenissero, il progetto rischierebbe di non raggiungere i propri obiettivi o i propri risultati.

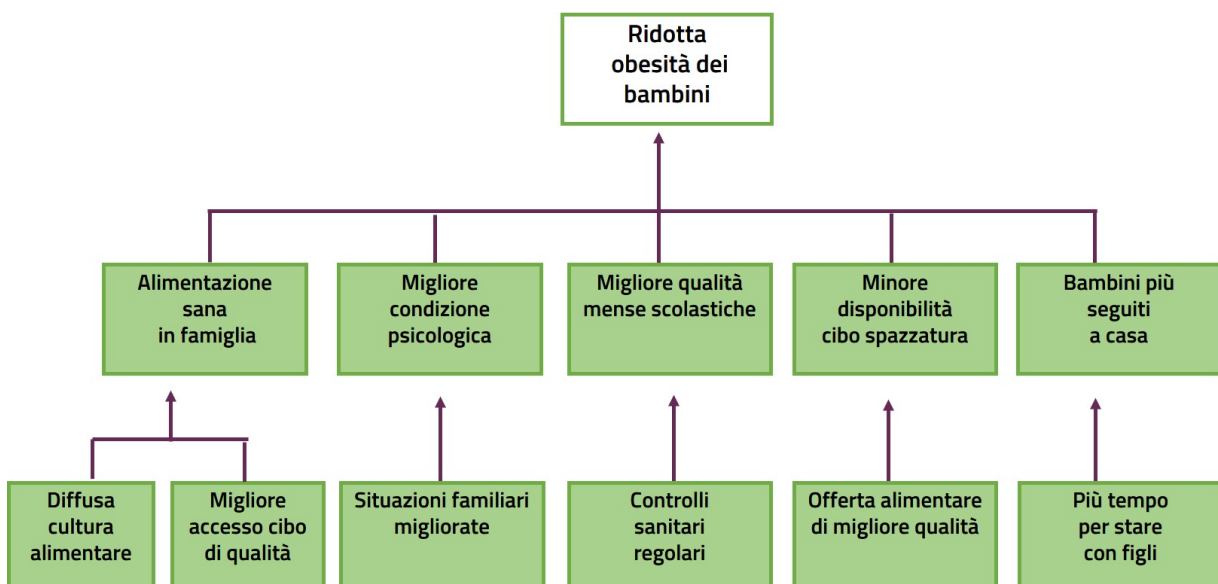
Le precondizioni sono quelle condizioni che devono preesistere per rendere fisicamente fattibili le attività.

Caso di analisi.

Immaginiamo di progettare, con le scuole e con i servizi socio-sanitari, un progetto tendente a ridurre l'obesità nei bambini della fascia 0-10.

L'analisi sin qui condotta ha prodotto il seguente Albero degli Obiettivi (Fig. 1):

Fig. 1 - Albero degli Obiettivi



Il primo passo è l'**identificazione dello scopo del progetto** a partire dall'Albero degli Obiettivi. Di norma, lo scopo del progetto è costituito da quell'obiettivo ottenuto riformulando il problema principale. In alcuni casi, tuttavia, le scelte del gruppo di progetto possono, per diversi motivi (budget ristretto, scarse competenze dei promotori, ecc.), scegliere come scopo del progetto un obiettivo gerarchicamente inferiore a quello relativo al problema principale.

Poniamoci alcune domande, al fine di identificare lo scopo del progetto. Chi sono i beneficiari del progetto? Qual è l'obiettivo che, nell'Albero, meglio esprime il cambiamento, il miglioramento nella vita dei beneficiari?

I beneficiari sono i bambini, e le loro famiglie, pertanto lo scopo del progetto sarà "Ridotta obesità dei bambini".

Chiediamoci ora, per identificare gli obiettivi generali: "Quali benefici più generali ne ricava la collettività da una riduzione dell'obesità nei bambini?". I principali benefici sono un miglioramento del livello di salute della popolazione in generale, risultante dalla riduzione della diffusione di alcune patologie legate all'obesità, e il conseguente alleggerimento dei costi della spesa sanitaria.

Per raggiungere il nostro scopo ("Ridotta obesità dei bambini"), su quali tra gli obiettivi del nostro Albero il nostro progetto potrà intervenire?

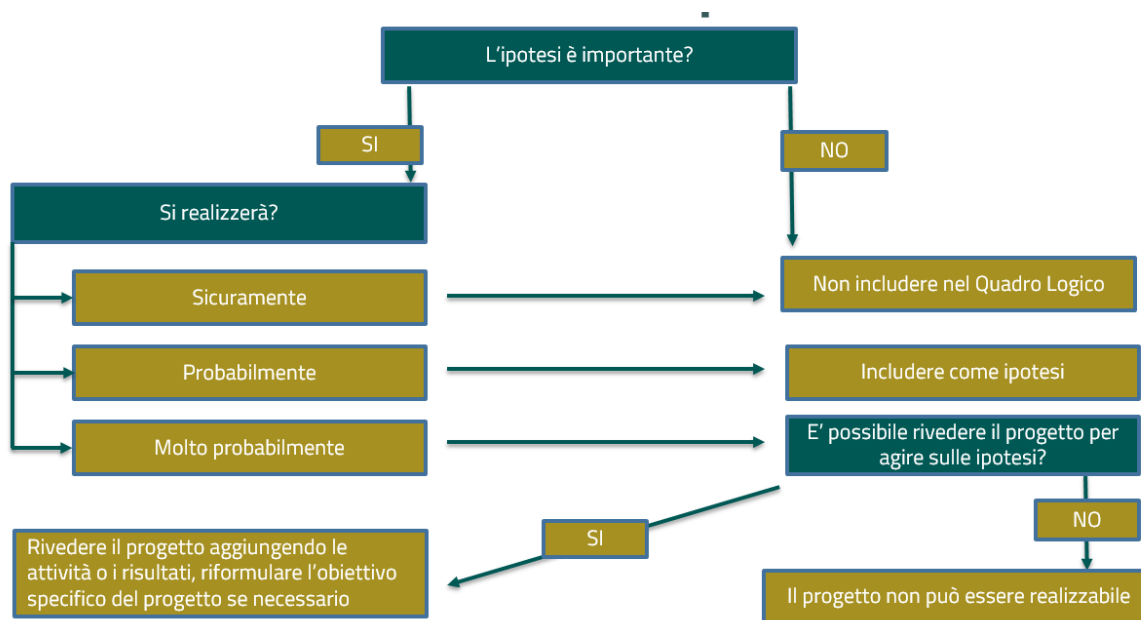
Difficilmente potrà intervenire sugli stili alimentari delle famiglie, così come è impossibile intervenire sul consumo di "cibo-spazzatura" presso fast-food, rivenditori automatici, ecc. Allo stesso modo, un progetto portato avanti dalla scuola e dall'ASL non potrà intervenire sulle modalità educative dei genitori fuori dall'orario scolastico.

La decisione, dunque, è di intervenire nei seguenti due ambiti di intervento: le difficoltà psicologiche dei bambini e la qualità del cibo consumato a scuola. I due risultati del progetto saranno: "Condizioni psicologiche migliorate" e "Qualità delle mense scolastiche migliorata".

Ora, è opportuno **verificare quale rischio comporta**, in vista del raggiungimento dello scopo del progetto, tralasciare determinati ambiti di intervento (Fig. 2). A tal fine occorre prima chiedersi: "Quella condizione è effettivamente importante per raggiungere lo scopo?". In caso di risposta negativa, non sarà un problema abbandonarla. Se invece ne riconfermassimo l'importanza, ci dovremmo chiedere "Questa condizione avverrà nella realtà? Si verificherà al di fuori del progetto?". Se la risposta fosse "Sicuramente", possiamo non includerla nel Quadro Logico in quanto non costituisce un potenziale rischio per il successo del progetto. Se fosse "Probabilmente" allora la collocheremo nella colonna delle ipotesi al livello corrispondente (in questo caso quello dei risultati). Se invece fosse "NO" saremmo in presenza di una ipotesi-killer, ovvero di un fattore che potrebbe inficiare il

raggiungimento dello scopo del progetto. In quest'ultimo caso, è necessario valutare se, nonostante questa condizione ostativa, lo scopo può ancora essere raggiunto e in quale misura.

Fig. 2 - Valutazione delle ipotesi



Fonte: European Commission, *Aid Delivery Methods*. Volume 1 - *Project Cycle Management Guidelines*, cit., pag. 80.

Applichiamo questo ragionamento alle tre condizioni su cui, nel nostro esempio, il progetto ha ritenuto di non potere agire: “Alimentazione sana in famiglia” è condizione importante ed è probabile (supponendo una crescente attenzione sociale per l'alimentazione di qualità) che ciò avvenga anche in assenza di una specifica azione progettuale (diventa dunque la nostra ipotesi a livello dei risultati); “Minore disponibilità di cibo-spazzatura” è ritenuta non così importante (pertanto scompare dal Quadro Logico) mentre “Bambini più seguiti a casa” può rappresentare un fattore ostativo, da tenere presente nella definizione della quantità o misura (indicatore) con cui si ritiene di poter ridurre l'obesità nei bambini (scopo del progetto).

Definiti in questo modo i risultati del progetto, è necessario ora identificare le attività che li determinano. È sempre utile a questo proposito ricontrollare se nell'Albero vi sono obiettivi posti sotto a quelli che sono poi risultati essere i risultati del progetto.

Nel caso del risultato “Condizioni psicologiche dei bambini migliorate”, l'obiettivo subito sottostante nell'Albero è “Situazioni familiari migliorate”, da cui si ricava l'idea di predisporre, congiuntamente da parte di scuola e servizi socio-sanitari, un servizio di sostegno

psicologico per i bambini e le famiglie che presentano questo problema.

Nel caso di “Migliorata qualità delle mense scolastiche”, l’obiettivo sottostante nell’Albero è “Controlli sanitari regolari”, pertanto l’attività consiste nella effettuazione, da parte dei servizi sanitari, di controlli regolari, rimuovendo gli ostacoli che oggi ne impediscono la realizzazione.

Le ipotesi, d’altro canto, insistono su tutti i livelli del Quadro Logico: quali possono essere infatti le condizioni esterne che, insieme allo scopo del progetto (“Riduzione obesità infantile”), contribuiscono a raggiungere gli obiettivi generali? Queste possono essere “Riduzione altre patologie” e “Razionalizzazione costi sanitari”. Immaginando poi due condizioni esterne che, insieme alle due attività previste, contribuiscano a raggiungere i risultati, queste possono essere, per “Condizioni psicologiche dei bambini migliorate”, una “Riduzione degli episodi di bullismo e prevaricazione tra i bambini stessi” e, per “Migliorata qualità delle mense scolastiche”, una “Ottimizzazione dei sistemi di aggiudicazione degli appalti”. Per quel che riguarda le precondizioni, una di queste può essere rappresentata dall’adesione dei genitori alle iniziative del progetto.

Per quanto riguarda gli indicatori, al livello dello scopo del progetto un indicatore può essere la diminuzione del 40% dei bambini da 0 a 6 anni affetti da obesità nel territorio X, mentre a livello degli obiettivi generali, gli indicatori possono essere espressi come: “Riduzione del 30% delle patologie X, Y e Z” e “Riduzione del 20% dei costi della sanità pubblica”.

Gli indicatori dei risultati possono essere “Più della metà dei bambini sostenuti con terapia psicologica e sottoposti a test psicodiagnostici dimostrano miglioramenti” e “I cibi offerti dalle mense superano test di qualità”.

Gli indicatori di attività, infine, nel nostro esempio, sono i seguenti: “N. 50 famiglie seguite con sedute di sostegno di almeno un’ora alla settimana per 6 mesi” e “Minimo due controlli al mese in ognuna delle 50 mense scolastiche del territorio”.

Il Quadro Logico del nostro esempio è riportato nella Figura 3.

	Logica di intervento		Indicatori oggettivamente verificabili		Fonti di verifica	Ipotesi
Obiettivi generali	Miglioramento stato di benessere della popolazione; Riduzione spese sanitarie nel territorio		Riduzione del 30% delle patologie X, Y e Z; Riduzione del 20% dei costi della sanità pubblica		ASL, Ministero Salute	
Scopo del progetto	Riduzione dell'obesità nei bambini		Diminuzione del 40% dei bambini da 0 a 6 anni affetti da obesità nel territorio X		ASL, indagine ad hoc	Riduzione altre patologie; Razionalizzazione costi sanitari
Risultati	R.1. Condizione psicologica dei bambini migliorata	R.2. Migliorata qualità mense scolastiche"	R.1 Più della metà dei bambini sottoposti a test psicodiagnostici dimostrano miglioramenti	R.2 Il 90% delle mense offre cibo di qualità	R.1 Indagine ad hoc R.2 Dipartimento servizi scolastici Comune e ASL	Alimentazione più sana in famiglia
Attività	A.1 Servizio di sostegno psicologico per i bambini e le famiglie	A.2 Effettuazione controlli regolari	A.1 N. 50 famiglie seguite con sedute di sostegno di almeno un'ora alla settimana per 6 mesi"	A.2 Minimo due controlli al mese in ognuna delle 50 mense scolastiche del territorio	A.1 Documenti di progetto A.2 Dipartimento servizi scolastici Comune e ASL	(R.1) Riduzione degli episodi di bullismo e prevaricazione (R.2) Ottimizzazione dei sistemi di aggiudicazione degli appalti
						PRECONDIZIONE: Adesione dei genitori al progetto