



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

ESPERI@  
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA  
E-LEARNING



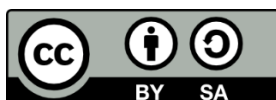
# La matrice del Quadro Logico

**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

# La matrice del Quadro Logico

## Il Quadro Logico e i livelli della logica di intervento

Il Quadro Logico è una matrice<sup>1</sup> nella quale vengono presentati in forma sintetica i risultati, le ipotesi, gli indicatori e i rispettivi valori (di base, corrente e obiettivo), le fonti e i mezzi di verifica di un intervento progettuale.

Tale matrice è il frutto di un processo di analisi di tipo partecipativo che, a seguito del coinvolgimento dei diversi attori-chiave su un tema specifico, ha individuato le diverse problematiche formulandole quali situazioni negative esistenti (Albero dei Problemi) che poi sono state riformulate in situazioni positive desiderate per il futuro (Albero degli Obiettivi).

A seguito del processo di individuazione dell'ambito di intervento, ci troviamo a formalizzare nella matrice la logica dell'intervento progettuale che indicherà le connessioni sequenziali tra i vari elementi da questa richiesti, coerentemente con quanto emerso nella fase di analisi dei problemi e con le relative scelte effettuate con il coinvolgimento degli attori-chiave.

La matrice del Quadro Logico indicata dalla Commissione europea - EuropeAid nel 2016 (Fig. 1) concretizza il trend che va verso una maggiore attenzione al raggiungimento di risultati progettuali concreti e rendicontabili socialmente.

**Fig. 1 La matrice del Quadro Logico**

	<b>Catena dei risultati</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Valore di base (indicare anno)</b>	<b>Valore corrente (indicare data)</b>	<b>Valore obiettivo (indicare anno)</b>	<b>Fonti e mezzi di verifica</b>	<b>Ipotesi</b>
<b>Obiettivo generale: impatto</b>	Ampio cambiamento di lungo termine derivante dal progetto e da interventi di altri soggetti	Misurano il cambiamento a lungo termine indotto dal progetto.  Da presentare disaggregati per genere	Ove possibile, si ricava dalla strategia del Paese contro-parte		Ove possibile, si ricava dalla strategia del Paese contro-parte	Si ricava dalla strategia del Paese contro-parte	

<sup>1</sup> Definizione presente nella nuova versione del Quadro Logico 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))

<b>Obiettivo/i specifico/i: risultato/i (outcome)</b>	Effetti diretti del progetto nel medio termine soprattutto in termini di cambio nel comportamento risultante dal progetto	Misurano il cambiamento in aspetti che influenzano il/i risultato/i.  Da presentare disaggregati per genere	Valore iniziale dell'indicatore	Valore dell'indicatore alla data indicata	Il valore dell'indicatore che si intende ottenere	Fonti di informazione e metodologia usata per la raccolta dati (incluso chi, quando/ quanto frequentemente)	Fattori esterni al progetto che influenzano il collegamento risultato- l'impatto
<b>Realizzazioni e prodotti (output)</b>	Realizzazioni e prodotti tangibili scaturiti dalle attività progettuali (infrastrutture, beni, servizi).	Misurano il livello di realizzazione degli <i>output</i> .  Da presentare disaggregati per genere.	Idem c.s.		Idem c.s.	Idem c.s.	Fattori esterni al progetto che influenzano il collegamento output-output
<b>Attività</b>	Attività da realizzare per conseguire gli <i>output</i>	Mezzi: Risorse necessarie per realizzare le attività (personale, attrezzature, formazione, studi/ricerche, fornitori, soluzioni operative).  Costi: Preventivo dettagliato dei costi.					Fattori esterni al progetto che influenzano il collegamento output-output

Nel Quadro Logico, la logica di intervento (colonna della catena dei risultati) 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 fondamentali passaggi 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 dal basso, 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;

- le **realizzazioni e i prodotti** (output), cioè i prodotti tangibili e/o le realizzazioni fisiche che verranno realizzati a seguito delle attività progettuali;
- gli **obiettivi specifici** (outcome), che indicano gli effetti diretti di medio termine delle attività sui beneficiari, per esempio in termini di acquisizione di nuove competenze o atteggiamenti e/o di accesso a servizi (sanitari, creditizi, di mobilità, informativi o altro);
- l'**obiettivo generale (impatto)**, 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.

Il processo che emerge dalla lettura della matrice deve chiarire come e perché il progetto potrà aspirare a realizzare un cambiamento significativo, e questo potrà essere possibile solo se gli attori-chiave avranno ben definito le condizioni che dovranno realizzarsi per raggiungere gli obiettivi generali (impatto).

La logica di intervento ci dice come, in un dato contesto, le attività porteranno agli output, gli output agli outcome e gli outcome all'impatto previsto.

Quindi, rileggendo la colonna della catena dei risultati di un progetto sulle donne nel mondo del lavoro avremo che:

- a fronte di risorse umane e finanziarie (input/risorse),
- il progetto è rivolto ad assicurare attività di informazione sull'imprenditorialità delle donne (attività),
- che porteranno ad un aumento delle donne assistite nella creazione di impresa (output),
- che a sua volta si tradurrà in un aumento delle donne inserite nel mondo del lavoro (outcome),
- risultato che porterà ad accrescere i redditi delle famiglie (impatto).

In tal modo, si è voluto mettere in evidenza il risultato raggiunto dal progetto, intendendo non solo le realizzazioni (in termini di infrastrutture, servizi, prodotti) che hanno migliorato la qualità della vita dei beneficiari, ma il cambiamento di comportamento che a sua volta permetterà (al verificarsi anche di altri fattori-ipotesi) di raggiungere un impatto di lungo termine. Nel caso specifico, l'attenzione si sposta dal numero di donne informate alle donne effettivamente assistite e inserite nel mondo del lavoro.

I risultati attesi, nel Quadro Logico, saranno quindi gli output, gli outcome e l'impatto. Gli outcome, che dovranno indicare le modifiche del comportamento dei beneficiari o degli altri

soggetti facenti parte del contesto specifico, a seguito delle attività realizzate dal progetto, potranno essere formulati anche sotto forma di outcome intermedi.

Riportandolo al nostro esempio:

**Risultato atteso** (QL marzo 2004): “Le donne hanno sviluppato competenze imprenditoriali”.

**Output:** Op1.1 numero di donne presenti agli incontri formativi; Op1.2 Ore di incontri plenari; Op 1.3 Linee guida informative; Op2.1 Ore di formazione plenaria; Op2.2 Ore di coaching; Op3.1 Rete delle imprenditrici locali; Op3.2 Tutoraggio.

**Outcome intermedi:** iOc1 Le donne hanno sviluppato capacità di analisi del contesto territoriale e di individuazione delle risorse finanziarie; iOc2 Le donne hanno sviluppato capacità progettuali; iOc3 Le donne hanno sviluppato dei saperi e delle competenze per riuscire nell’attività imprenditoriale.

**Obiettivo specifico** (outcome): Un maggior numero di donne è inserito nel mondo del lavoro.

Per ciascuno dei quattro livelli descritti, si identificano gli **indicatori**, le **fonti di verifica** presso le quali reperire i dati a essi relativi e, soprattutto, le **ipotesi**, definibili come quei fattori o condizioni esterni al progetto, ma importanti per raggiungere i suoi risultati e obiettivi.

## Gli indicatori

Per indicatore si intende un fattore o una variabile quantitativa o qualitativa che fornisce un mezzo semplice e affidabile per misurare il raggiungimento dei risultati di un’azione.

In pratica, un indicatore è ciò che si può osservare nella realtà nel momento in cui si realizza il progetto e/o un’azione di esso.

Per far ciò va definita:

- una variabile, e cioè quale aspetto o condizione andare a verificare (il “cosa”);
- un target-group, e cioè il territorio o la popolazione di riferimento rispetto alla quale verificare la variabile (“dove”);
- un tempo di verifica, e cioè il momento in cui ha senso effettuare la verifica (“quando”);
- un valore di riferimento (“quanto”), vale a dire di quanto la variabile deve aumentare o diminuire o che valore deve assumere per poter dimostrare che l’obiettivo, le realizzazioni e i prodotti di progetto siano stati raggiunti.

Per la sua formulazione le domande da porsi saranno: cosa deve essere misurato? Rispetto a quale target, area geografica, ecc.?

In fase di progettazione, la definizione di indicatori 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.

Le tipologie di indicatori saranno:

- indicatori di realizzazione, attinenti al livello delle attività nel Quadro Logico;
- indicatori di outcome, relativi all'obiettivo specifico del progetto;
- indicatori di impatto, relativi all'obiettivo generale del progetto, che dipenderà non solo da quanto realizzato dal singolo progetto ma anche da altri fattori, misurando un cambiamento di lungo termine.

Essi potranno essere quantitativi o qualitativi. Per i quantitativi, la variabile potrà essere espressa in termini assoluti o percentuali, indicando anche il dato iniziale, oltre quello a cui si vuole giungere. Per i qualitativi, andrà identificata una variabile che misuri la percezione dei miglioramenti, dei cambiamenti e dei benefici raggiunti. Questi andranno verificati attraverso strumenti quali indagini sul campo, interviste ai beneficiari, ecc., che andranno valorizzati nella colonna "fonti e mezzi di verifica". Il Quadro Logico, infatti, richiede non solo la fonte di verifica dell'indicatore, ma anche il metodo utilizzato per raccogliere i dati.

Le tre colonne "valore di base", "valore corrente" e "valore obiettivo", permetteranno la misurazione dell'indicatore su base temporale. Andrà infatti indicato il valore iniziale dell'indicatore, ossia all'avvio del progetto; successivamente andrà identificato il valore finale, o dell'annualità definita. Infine andrà valorizzata la colonna del valore corrente, con l'indicazione del valore raggiunto negli step intermedi di misurazione. Il Quadro Logico prevede che tali valori andranno disaggregati per genere, se pertinente con il tipo di progetto da realizzare. Potrebbe essere utile, sempre se pertinente rispetto al progetto, disaggregare i dati per aree geografiche di intervento.

## **Le ipotesi**

Le ipotesi sono quelle condizioni esterne che possono influenzare l'andamento del progetto, ma che non dipendono direttamente da esso.

Si tratta di quegli obiettivi che, nell'Albero, portano allo scopo del progetto, ma non potranno essere raggiunti perché appartenenti ad ambiti di intervento su cui il progetto non può direttamente intervenire.

Un semplice esempio può aiutare a chiarire il punto: i progetti formativi per i disoccupati sono

finalizzati ad aumentare l'occupazione. Tuttavia, affinché questo obiettivo sia raggiunto, tali progetti fanno conto sull'ipotesi che altre condizioni (es. costo del lavoro per le imprese ridotto, domanda di determinati beni o servizi in crescita, ecc.) si verifichino, ma in modo del tutto indipendente dal progetto di formazione.

La domanda da porsi sarà "Quali sono quelle condizioni/fattori che possono avere un impatto sulla realizzazione del progetto e sulla sua sostenibilità a lungo termine, ma che non sono sotto il controllo di chi gestisce il progetto?".

Le ipotesi vanno valutate mediante un algoritmo di analisi del rischio (Fig. 2), che permette di definire la reale natura di ciascuna di queste condizioni esterne: alcune saranno rimosse dal Quadro Logico perché non importanti, alcune saranno effettivamente considerate come ipotesi, altre definite come "ipotesi killer" (elementi che ostacolano il successo del progetto), con due possibili conseguenze in questo caso: o non si procede ulteriormente nella progettazione perché il progetto non raggiungerà i suoi obiettivi o si reintroduce la condizione come interna, come risultato o attività del progetto.

**Fig. 2 Algoritmo per la valutazione del rischio**

	<b>La condizione esterna è importante?</b>	
<b>Sì</b>		<b>NO</b>
<b>Sara realizzata da altri soggetti (esterni al progetto)</b>		<b>Non includere nel Quadro Logico</b>
<b>Sicuramente</b>	<b>Non includere nel Quadro Logico</b>	
<b>Probabilmente</b>	<b>Includere come ipotesi nel Quadro Logico</b>	
<b>NO</b>	<b>La condizione esterna può essere realizzata all'interno del progetto?</b>	
<b>Sì</b>		<b>NO</b>
		<b>Attenzione</b>
		<b>Ipotesi KILLER!</b>



Normalmente questa scelta è effettuata in base ai seguenti criteri fondamentali: interesse strategico (*mission* aziendale), rispondenza al piano di investimenti dell'organizzazione, urgenza, risorse umane disponibili (competenze tecnico-specialistiche), risorse finanziarie, competenza normativa e istituzionale nel settore specifico, fattibilità.