



GUIDA ALLA FORMULAZIONE DELLA TEORIA DEL CAMBIAMENTO CON IL QUADRO LOGICO



INDICE

1	INTRODUZIONE: TEORIA DEL CAMBIAMENTO E QUADRO LOGICO.....	3
2	LE COMPONENTI DEL QUADRO LOGICO	4
2.1	Il contesto: la spinta al cambiamento	5
2.2	Il cambiamento atteso: la realtà, come vorremmo che fosse	5
2.3	La strategia: le riflessioni alla base dell'azione	5
	Modello di riferimento.....	6
	Elementi osservabili	6
	Meccanismo	6
2.4	Il piano delle azioni: gli ingredienti dell'intervento concreto	7
	Risorse.....	7
	Attività	7
	Destinatari.....	7
	Realizzazioni.....	7
	Contributo al cambiamento	8
2.5	I fattori esterni: vincoli e opportunità rispetto al cambiamento auspicato.....	8
3	PERCHÉ COSTRUIRE UN QUADRO LOGICO?	9



1 INTRODUZIONE: TEORIA DEL CAMBIAMENTO E QUADRO LOGICO

Una delle ragioni che rende complesso, e talvolta impossibile, monitorare e valutare con precisione l'esito di un progetto è il fatto che non sempre i suoi obiettivi sono esplicitati in modo chiaro e distinto. Inoltre, talvolta, non sono chiaramente identificati i nessi logici (i meccanismi) che dovrebbero fare sì che le azioni svolte portino a raggiungere gli obiettivi previsti. In definitiva, non sempre risulta evidente la "teoria del cambiamento" che sottende l'intervento.

In letteratura sono stati proposti diversi contributi metodologici e diversi approcci finalizzati al superamento delle criticità appena ricordate (si pensi, per esempio, al Project Cycle Management (PCM) e al Goal Oriented Project Planning (GOPP)).

A prescindere dalle differenze terminologiche e degli specifici strumenti adottati (Logic model, Logical Framework, ecc), un aspetto accomuna tali approcci ed è alla base delle riflessioni e proposte presentate in questo documento: vale la pena di utilizzare strumenti che **rappresentano sinteticamente** (con poche parole) e rendono **esplicito** (cioè conoscibile da altri) il modo in cui si **immagina** (non si è sicuri, ma ci si crede) potrà realizzarsi il **cambiamento** (la modifica della situazione esistente) che si vuole produrre **attraverso uno specifico intervento** filantropico. In particolare, noi ci riferiremo allo strumento rappresentato da una specifica versione del cosiddetto Quadro Logico.

Il quadro logico è funzionale a: a) esplicitare i cambiamenti (*outcome*) che si vogliono generare attraverso le iniziative promosse, b) illustrare la strategia che si intende adottare per raggiungere gli obiettivi di cambiamento dichiarato e c) descrivere le singole azioni in cui si articola la strategia. Lo strumento rappresenta il punto di partenza indispensabile per avviare un percorso di monitoraggio e valutazione delle attività previste, per verificare l'esistenza dei cambiamenti auspicati e, laddove possibile, stabilire l'esistenza di una relazione causale fra gli interventi svolti e i cambiamenti osservati. Come illustreremo all'interno del documento, il quadro logico è, inoltre, un importante strumento di comunicazione verso l'esterno.



2 LE COMPONENTI DEL QUADRO LOGICO

Lo schema di quadro logico che proponiamo si compone di 5 elementi principali:

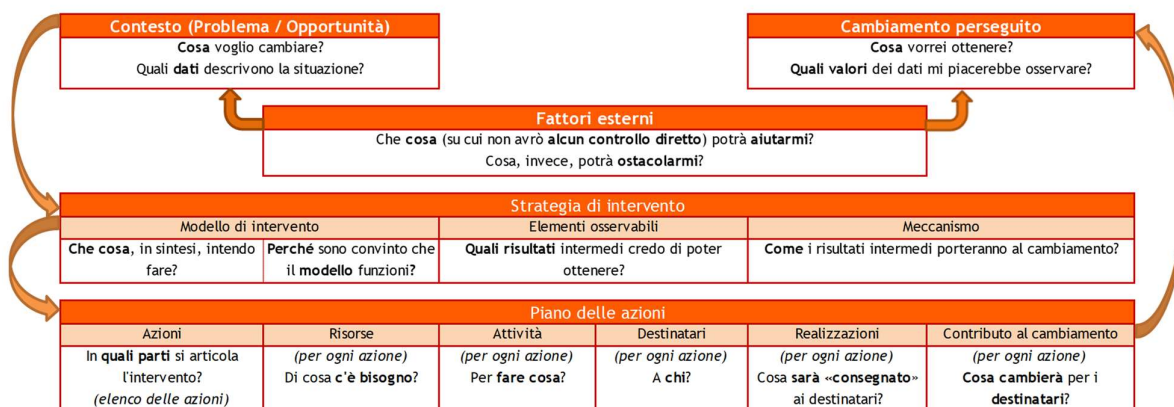
1. identificazione di "una situazione che si desidera cambiare";
2. definizione della "situazione alternativa" che si auspica di osservare dopo che l'intervento filantropico si sarà concluso;
3. dichiarazione delle attività e delle risorse che si ritengono necessarie per produrre un cambiamento nella situazione che si è deciso di affrontare;
4. spiegazione dei motivi per cui si ritiene che lo svolgimento delle attività prescelte (nel modo specificato) potrà generare il cambiamento auspicato;
5. riconoscimento dei fattori che non sarà possibile controllare direttamente, ma che potranno ostacolare o facilitare la realizzazione del cambiamento auspicato.

Nella costruzione dei singoli elementi (che vanno poi a creare una rappresentazione grafica unitaria dell'intervento), i principi da seguire scrupolosamente sono la sintesi e la precisione. In definitiva, si tratta di utilizzare il minor numero possibile di parole per rispondere, in modo preciso, alle seguenti domande:

1. Cosa, esattamente, si intende cambiare? Qual è l'aspetto specifico che non ci piace della situazione che osserviamo oggi?
2. Cosa, esattamente, si vuole ottenere? Cosa, esattamente, ci piacerebbe poter osservare dopo che l'intervento sarà concluso?
3. Cosa, esattamente, si intende fare per cambiare le cose? Quali (nuove) attività saranno realizzate? Con quali (nuovi) mezzi?
4. Perché si è convinti che svolgendo quelle attività la situazione cambierà nel modo auspicato?
 - a. Quali risultati intermedi sono convinto di poter osservare se riuscirò a fare ciò che mi propongo?
 - b. Perché credo che osservando tali risultati intermedi, potrò osservare anche il cambiamento principale che auspico?
5. Cosa potrebbe accadere, a prescindere da quel che farò, che potrà aiutarmi oppure ostacolarmi?

Prima di passare in rassegna i singoli elementi, approfondendo alcuni aspetti che possono caratterizzarne la qualità comunicativa e la chiarezza espositiva, mostriamo nella Figura 1 il quadro complessivo che emerge dall'insieme delle domande sopra elencate, unite da frecce che legano le diverse componenti e la cui "tenuta" è un importante elemento di verifica.

Figura 1 - Formato di Quadro logico di un intervento filantropico





2.1 Il contesto: la spinta al cambiamento

La descrizione del contesto, come già anticipato, corrisponde alla formulazione di una risposta chiara e sintetica alla domanda: “che cosa esattamente si intende modificare con l’intervento?”

In sostanza, ciò corrisponde - almeno in parte - a quella che nel gergo dei progettisti è spesso identificata come “analisi del bisogno” o “analisi del problema”. Da queste ultime, tuttavia, si distingue perché non ha l’obiettivo di mostrare (anche) il processo che ha condotto all’identificazione degli elementi specifici sui quali si intende intervenire, ma soltanto di descrivere questi ultimi direttamente e sinteticamente.

Fondamentale, a tale scopo, è l’utilizzo di dati mirati (con tale aggettivo facciamo riferimento alla necessità di usare “il numero minimo possibile di variabili con il grado più alto possibile di rilevanza) che rendano evidente il motivo per cui la situazione descritta risulta “non desiderabile” e fornisce, in un certo senso, una spinta al cambiamento.

Il più delle volte, ciò che è descritto è, a tutti gli effetti, un problema (più o meno grave, più o meno evidente). In questi casi, il compito di chi descrive il contesto di partenza del proprio intervento è di rendere il più possibile evidente, se necessario attraverso l’utilizzo di termini di paragone, quali sono le manifestazioni del problema rispetto alle quali si è convinti di poter incidere attraverso l’intervento stesso.

Più raramente, invece che descrivere un problema, si tratta di illustrare i termini in cui si manifesta un’opportunità. In tali casi, l’intento non è, dunque, di trasmettere la gravità della situazione, ma quello di far percepire i possibili vantaggi collegati allo sfruttamento dell’opportunità descritta. Anche in questo caso, l’utilizzo di termini di paragone può risultare utile e appropriato.

2.2 Il cambiamento atteso: la realtà, come vorremmo che fosse

Il cambiamento atteso rappresenta la risposta alla domanda: “che cosa esattamente si intende ottenere?” ed è strettamente collegato, per sua natura, al contesto di partenza. Infatti, una volta identificato lo specifico aspetto della realtà che si intende cambiare, va da sé che la situazione di arrivo, successiva alla realizzazione del progetto, riguarderà il medesimo aspetto. Il cambiamento atteso potrà essere espresso in termini quantitativi (in tal caso si farà riferimento all’aumento di una grandezza che si considera desiderabile, oppure alla riduzione di una grandezza “non desiderabile”) oppure qualitativi (in questo caso dovrà essere esplicitata la modifica auspicata di alcune delle qualità che caratterizzano l’oggetto – o il fenomeno - su cui si interviene).

Come nel caso precedente, l’utilizzo di dati è fondamentale ma, a differenza di prima, la scelta cruciale non attiene alle variabili, ma all’individuazione dei valori auspicati delle stesse. In questo processo, un ruolo importante è giocato dal tempo, cioè dal periodo preciso entro il quale il cambiamento atteso deve manifestarsi (che normalmente corrisponde ad un periodo di tempo maggiore o uguale alla durata dell’intervento).

A volte, l’orizzonte temporale del cambiamento può essere anche molto lungo. In questi casi, è sempre opportuno assumere un atteggiamento riflessivo e pragmatico, ragionando nuovamente sull’analisi del contesto per capire se si è davvero riusciti a identificare un obiettivo ragionevole per l’intervento (con i suoi limiti di tempo e di risorse). Un possibile esito di questa verifica può essere la rifocalizzazione dell’analisi del contesto e, conseguentemente, la ri-definizione del cambiamento atteso.

2.3 La strategia: le riflessioni alla base dell’azione

Una volta specificata la situazione che si intende modificare e quella che si auspica di osservare dopo la chiusura dell’intervento, rimangono da spiegare, da un lato, le modalità operative attraverso le quali si è convinti di riuscire a produrre il cambiamento e, dall’altro, le ragioni che spingono a riporre fiducia in esse. Rimandando al prossimo paragrafo il primo aspetto (declinazione del piano delle azioni), occupiamoci ora di entrare nel merito del modo in cui, all’interno del quadro logico è prevista l’esplicitazione del secondo (illustrazione della strategia).



In primo luogo, occorre ricordare che la riflessione strategica si compone di tre distinti elementi: il modello di riferimento, gli elementi osservabili che ne descrivono i risultati intermedi e infine i meccanismi che ne illustrano l'applicazione.

Modello di riferimento

Usando il termine "modello", intendiamo sottolineare un elemento di sintesi: in questo senso, infatti, il modello rappresenta "un'indicazione sintetica e unitaria dell'insieme di azioni e di attività che costituiscono l'intervento". Aggiungendo l'espressione "di riferimento", invece, vogliamo richiamare un elemento di comparazione e, più direttamente, la domanda: "perché sono convinto che l'insieme di azioni e attività che posso descrivere in modo sintetico con un certo modello di intervento possono essere efficaci?" Le risposte a questa domanda possono essere le più diverse, le più comuni (e convincenti) si possono ricondurre alle seguenti categorie:

- a) esperienze analoghe realizzate con successo altrove in contesti simili;
- b) esperienze realizzate con successo in contesti differenti, adattabili al contesto di riferimento dell'intervento;
- c) riflessioni teoriche congruenti e rilevanti rispetto alla situazione che rappresenta il contesto di riferimento dell'intervento.

Quando si usano le prime due tipologie di argomentazioni, il potenziale di successo dell'intervento è stato (almeno in qualche misura) già messo alla prova con esiti positivi. D'altro canto, quando il campo di applicazione dell'intervento è molto innovativo, ed è quindi difficile richiamarsi ad esperienze di successo già sperimentate, la terza tipologia di argomentazione risulta forse più adeguata.

Elementi osservabili

Il concetto di "elemento osservabile" nasce dalla necessità di definire in termini concreti i fenomeni che si dovrebbero manifestare (o, per meglio dire, che si auspica si manifestino) a seguito della realizzazione delle diverse attività previste dall'intervento, prima che si manifesti il cambiamento generale a cui è finalizzata l'iniziativa. In questo senso, si tratta dei risultati intermedi che, partendo dalla teoria del cambiamento su cui si basa l'intervento, dovrebbero rappresentare i) le pre-condizioni necessarie affinché si possa produrre il cambiamento finale auspicato, oppure ii) i primi sintomi che tale cambiamento sta iniziando a manifestarsi.

Senza grosse difficoltà, possono essere ricondotti alla più familiare nozione di "indicatore", con cui condividono lo scopo di semplificare (ad un livello empiricamente osservabile) un concetto più generale e astratto. Così come gli indicatori, inoltre, gli elementi osservabili possono utilmente essere utilizzati sia per descrivere il contesto e, conseguentemente, il cambiamento auspicato (a monte della strategia), sia per definire i risultati delle singole attività (a valle della stessa).

C'è un motivo per cui abbiamo scelto di sottolineare la necessità di individuare e descrivere elementi osservabili (o indicatori) in sede di descrizione della strategia dell'intervento: vogliamo comunicare l'importanza di indicare concretamente (basandosi, appunto, su elementi osservabili) quale sia la strada attraverso la quale si intende produrre il cambiamento auspicato, e descrivere quali siano i traguardi intermedi che si incontreranno lungo tale strada, prima di giungere al traguardo finale rappresentato dalla manifestazione del cambiamento auspicato.

Meccanismo

Lo stesso intento ispira anche l'indicazione di esplicitare, nelle riflessioni strategiche alla base dell'intervento, il meccanismo che si immagina possa condurre le attività svolte a generare il cambiamento auspicato. Se, nel caso precedente, l'enfasi è posta sui "traguardi intermedi" del percorso, in questo caso l'attenzione deve essere rivolta alla descrizione delle successioni di eventi (non necessariamente solo in un'ottica lineare, ma spesso e volentieri, nel caso di interventi complessi, anche in senso circolare - o elicoidale, in riferimento ai cosiddetti circoli virtuosi) che si immagina si possano verificare, con protagonisti i beneficiari delle diverse attività previste dall'intervento, conducendo all'avveramento del cambiamento auspicato.



2.4 Il piano delle azioni: gli ingredienti dell'intervento concreto

Dopo aver espresso le riflessioni che hanno condotto alla definizione della strategia, è necessario descrivere in dettaglio l'intervento vero e proprio, a cominciare dall'identificazione delle diverse azioni che lo compongono. Ogni azione deve essere intesa come "insieme coordinato di attività rivolte al perseguimento di uno o più risultati specifici comuni".

Una volta identificate, sulla base del principio appena ricordato, le diverse azioni, è necessario descriverle, una per una, indicando gli elementi che le compongono, cioè le risorse, le attività, i destinatari, le realizzazioni e il contributo al cambiamento generale auspicato dall'intervento.

Risorse

In generale, con il termine risorse ci si riferisce a tutti quegli elementi, materiali o immateriali, che si ritengono indispensabili per poter condurre a termine l'azione con successo. La domanda a cui si dà risposta è quindi la seguente: "cosa mi serve per realizzare l'azione?" In tale logica, quindi, sia le risorse economiche e finanziarie, sia il tempo, dovrebbero trovare posto nella descrizione.

Tuttavia, nel caso del formato di quadro logico proposto in questo documento, abbiamo scelto di omettere entrambe le dimensioni, rimandando all'utilizzo di altri strumenti specifici (il piano economico per azioni, per le prime, e il diagramma di GANTT o - più in generale - un cronoprogramma, per la seconda).

Rimane quindi spazio per descrivere le tipologie di persone (fisiche e giuridiche) che lavoreranno per realizzare l'azione, nonché i beni materiali e immateriali senza i quali si ritiene non sia possibile condurla a termine.

Attività

Questo è l'elemento rappresentato dalla risposta alla domanda: "le risorse saranno utilizzate per fare che cosa?" Dedichiamo quindi questo spazio a una riflessione in merito al carattere di novità che le attività di un intervento filantropico innovativo dovrebbero avere. Tale carattere, che non ha un valore in sé, lo acquista nel momento in cui si affronta una situazione che oggi appare (per qualche specifico aspetto, dichiarato nella descrizione del contesto) non desiderabile. Se tale "non desiderabilità" sussiste anche in presenza di attività (svolte di chi promuove l'intervento o da altri soggetti) finalizzate ad eliminare l'elemento problematico, è difficile (seppure, in teoria non impossibile) che la ripetizione delle medesime attività porti al cambiamento auspicato. Per questo motivo, riteniamo auspicabile una riflessione profonda sul valore aggiunto generato dalla continuazione delle attività "nel solito modo" all'interno di un intervento filantropico che si auspica (che si intende descrivere come) innovativo.

Destinatari

Anche in questo caso, il significato è abbastanza chiaro, in quanto si fa riferimento alla domanda: "chi saranno i beneficiari attesi delle attività descritte?". L'attenzione richiesta, però, è quella di non limitarsi a indicare le categorie di soggetti che potranno trarre benefici (diretti, in primo luogo, ma talvolta anche indiretti) dalle attività descritte, ma fare un passo ulteriore è fornire una stima ragionevole del numero di soggetti, per ciascuna categoria. Tale indicazione puntuale è importante sia per le successive attività di monitoraggio dell'avanzamento dell'intervento, sia per comprendere appieno, nei suoi aspetti quantitativi, la credibilità della relazione fra le azioni svolte e il cambiamento finale auspicato.

Realizzazioni

Questo spazio è dedicato alla risposta alla domanda: "Una volta identificati i beneficiari delle attività previste, cosa viene loro "consegnato"?" Quest'ultimo termine nasce dall'espressione "*deliverable*" (o prodotto rilasciato) utilizzata nell'ambito del *Project Management* applicato alle aziende *for profit* e fa riferimento all'*output* finale di un processo produttivo. Nell'ambito degli interventi filantropici, pur mantenendo il senso di "conclusione del processo produttivo", l'attenzione passa (quasi sempre) dall'*output* fisico (che in alcuni casi ha una sua rilevanza e deve essere descritto) al fatto che tale *output* (spesso di natura immateriale) sia giunto ai destinatari. Solo tale circostanza, infatti, può far considerare



concluso il “processo produttivo di un’azione filantropica”; solo quando i destinatari hanno usufruito del servizio fornito e ne hanno tratto il beneficio atteso, cioè, si può considerare concluso il ciclo produttivo di una specifica azione. Oltre alla natura dei benefici consegnati ai destinatari, è importante, come nel caso del paragrafo precedente e per ragioni analoghe, fornire una stima ragionevole delle quantità coinvolte nella fornitura del servizio.

Contributo al cambiamento

Il fatto che il processo produttivo dell’azione si sia concluso, di per sé non è sufficiente a immaginare l’innescò di un processo di cambiamento. A tale fine è, infatti, importante esplicitare la risposta all’ultima domanda: “Una volta che i destinatari hanno ricevuto il beneficio atteso, cosa cambia concretamente per loro e per gli altri soggetti coinvolti nella situazione che si intende cambiare?”

Questo è la domanda a cui di solito è più difficile rispondere e la cui risposta è strettamente collegata alla descrizione del meccanismo che si immagina potrà operare come conseguenza della realizzazione dell’intervento promosso. In questo caso, però, la sequenza di eventi che si deve descrivere è circoscritta nell’ambito di ciascuna delle azioni ipotizzate per l’intervento. In questo modo, l’obiettivo è quello di chiarire il ruolo di ogni azione all’interno della propria teoria del cambiamento.

2.5 I fattori esterni: vincoli e opportunità rispetto al cambiamento auspicato

Un ultimo aspetto che deve essere considerato nella costruzione del quadro logico di un intervento filantropico è relativo al riconoscimento di quegli elementi (fenomeni, tendenze, attori) che non potranno essere direttamente controllati da chi gestirà l’intervento ma che, cionondimeno, potranno incidere (negativamente o positivamente) sui risultati (immediati, intermedi o finali) dell’intervento stesso.

Sia nel caso dei fattori facilitanti, sia in quello degli elementi ostacolanti, oltre alla descrizione dovrebbe essere riportata la probabilità che si attribuisce al loro verificarsi (almeno in termini indicativi, distinguendo fra i fattori già in opera, quelli che molto probabilmente si attiveranno e quelli che, con qualche probabilità potrebbero attivarsi) e l’eventuale presenza, all’interno dell’intervento, di attività e/o dispositivi di attuazione che, in qualche modo, potranno essere direttamente collegati al contrasto (o allo sfruttamento) dei fattori descritti.



3 PERCHÉ COSTRUIRE UN QUADRO LOGICO?

Evidenziata la struttura e descritte in dettaglio le parti di cui si compone il quadro logico, facciamo un piccolo passo indietro e riflettiamo sulle diverse finalità per cui un ente può decidere di utilizzare tale strumento.

Anzi tutto, il quadro logico può essere utilizzato per aumentare il grado di razionalità del processo di costruzione di un progetto. In quest'ottica, il suo ruolo è quello di rendere espliciti i punti di forza e di debolezza della teoria del cambiamento che sottende una specifica iniziativa, nel momento in cui tale teoria si sta compiutamente trasformando in un preciso progetto. Il valore aggiunto dello strumento risulta massimo, in questo caso, se non ci si limita ad esaurirne l'utilizzo in un unico passaggio (collegato, per esempio, a specifici vincoli procedurali) ma se, al contrario, se ne predispongono - in una logica incrementale - versioni successive che rappresentano, di volta in volta, la base per discussioni sempre più mirate ai punti salienti del progetto (contesto di riferimento, strategia, cambiamento atteso).

Una volta che tale processo si sia concluso, l'iniziativa si sia perfezionata e il suo quadro logico si sia assestato, il ruolo dello strumento può cambiare. A questo punto, infatti, l'esigenza principale diventa quella legata alla comunicazione esterna. In particolare, infatti, esso può dimostrarsi un mezzo efficiente (in quanto sintetico) ed efficace (in quanto nessuno degli aspetti fondamentali dello strumento erogativo è tralasciato) per veicolare finalità e teoria del cambiamento dei progetti agli enti esterni (tra cui i possibili enti finanziatori), cioè ai soggetti che potranno aiutare l'organizzazione trasformare in cambiamenti concreti i propositi che ne guidano l'azione.

Oltre a quella comunicativa, rimane da descrivere un'ultima funzione del quadro logico, che dovrebbe essere considerata sin dal momento della costruzione dei progetti: la facilitazione di un ragionamento sulle potenzialità di monitoraggio e valutazione degli esiti. Mettendo in evidenza il cambiamento perseguito e la strada che ci si attende di percorrere, il quadro logico è il punto di partenza imprescindibile sia per una valutazione rigorosa degli effetti di un determinato intervento, sia per il monitoraggio sistematico del modo (e della misura) in cui la teoria che ha ispirato l'azione si traduce in azioni reali che hanno re-azioni reali all'interno del territorio in cui si realizzano. La rappresentazione fornita dal quadro logico può, infatti, essere confrontata con la realtà che si manifesta durante e dopo l'attuazione dell'intervento e tale confronto è fondamentale per impostare riflessioni e ragionamenti che cerchino di rispondere alle domande seguenti:

- A. L'intervento è stato realizzato nel modo in cui era stato immaginato?
- B. A che cosa sono stati dovuti gli eventuali cambiamenti rispetto al piano iniziale?
- C. Quali conseguenze si sono verificate per i destinatari finali dell'intervento in seguito e grazie alla realizzazione dell'intervento?