

# Theory of Change, Quadro Logico e Programmi di Sviluppo Rurale

Category: Stay inspired (sharing ideas)  
written by Antonio Bonetti | July 10, 2017



*"There is a difference between the process of analysis,  
which is the logical framework approach and the logical  
framework,  
which is a table of the results of the analysis"*  
Meg GAWLER

**Le critiche al mio post**

# sull'applicazione del Quadro Logico ai PSR regionali

Il mio ultimo post "[La 'logica' dei Programmi di Sviluppo Rurale regionali](#)" ha ricevuto diversi commenti critici. Le critiche, fondamentalmente, sono di due tipi:

- è stato etichettato come ormai superato l'uso del **Quadro Logico** come approccio progettuale, dal momento che, fortunatamente, ormai anche in Italia il dibattito tratta diffusamente la **Theory of Change (ToC)** quale approccio da seguire;
- è stato, da alcuni, anche criticato il modo in cui ho applicato l'**Approccio di Quadro Logico (AQL)** ai **Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) regionali**.

Parto dal secondo ordine di critiche semplicemente per attestare che, stante alcune piccole forzature interpretative dei Regolamenti dell'UE e delle svariate Linee guida dello [European Evaluation Helpdesk for Rural Development](#) e della [Rete Rurale Nazionale](#), considero l'applicazione del QL ai PSR – che ho presentato nel post e che applico nella pratica professionale – sostanzialmente corretta. Qui mi limito a rinviare al mio prossimo post del 20 luglio per spiegare meglio la mia posizione. [1]

Nel paragrafo che segue, invece, affronto le critiche inerenti l'opportunità di mandare definitivamente in soffitta l'**AQL** e usare la **ToC** (aggiungendo, per inciso, che la sua applicazione in Italia non è ancora affatto così diffusa).

## Quadro Logico vs Theory of Change: aguzzate la vista e scoprite le differenze

Ascoltando le critiche inerenti la necessità di mettere da parte anche in Italia il criticatissimo **AQL** ed adottare la **ToC**

mi è subito venuto alla mente il gioco de “La Settimana Enigmistica” aguzzate la vista e scoprite le differenze.

Se, infatti, poniamo a confronto AQL e ToC, per scoprire le differenze è davvero necessario aguzzare la vista. E bisogna anche essere bravi, in quanto, parafrasando il Nanni Moretti di “Palombella Rossa”, *“le parole sono importanti”*, ma, aggiungo io, lo sono anche i concetti.

Se per definire un certo approccio allo sviluppo dei progetti e presentare i nodi nevralgici di un progetto ben fatto si adottano approcci ampiamente diversi è un conto, ma se per definire quei nodi nevralgici si usano background teorici e strumenti assolutamente simili, si gioca solamente con le definizioni e con le parole.

Fra ToC e AQL a mio avviso non vi sono differenze realmente sostanziali.



Immagine ex Pixabay

Se alcuni esperti vi vedono delle differenze è solamente perché molti pongono a confronto la ToC vista sempre come un “processo” e la “fotografia di un processo”, ossia la **Matrice di Quadro Logico**.

Infatti, la corretta comparazione andrebbe fatta fra la ToC e l'AQL, che è anch'esso un processo. Se ci fermiamo a considerare la **Matrice di Quadro Logico**, questa è sicuramente uno strumento rigido, ma va sempre ricordato che quella è solamente il prodotto finale di un processo di progettazione.

Come scriveva **Meg Gawler** in una pregevole breve Guida del 2005, «è utile distinguere fra l'Approccio di Quadro Logico, che è un processo che include analisi degli stakeholders, analisi dei problemi, definizione degli obiettivi e delimitazione della strategia, e la Matrice di Quadro Logico, che documenta il prodotto del processo» (traduzione dello scrivente).

Se, pertanto, guardiamo a ToC ed AQL considerandoli ambedue dei processi e analizzando i loro elementi distintivi, vale quanto già detto sopra, ossia che per individuare delle differenze bisogna aguzzare la vista ed essere davvero bravi a scorgerle.

Sia la ToC sia l'AQL, se applicati correttamente, sono dei processi che portano a definire:

- i problemi di un gruppo target da affrontare;
- l'individuazione degli obiettivi da raggiungere (per risolvere quei problemi), articolati su più livelli;
- la definizione della trama di nessi causali che lega interventi del progetto e più livelli di obiettivi da raggiungere;
- un sistema di indicatori per monitorare il progetto e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi (efficacia ed impatto dei progetti);
- un set di pre-condizioni e condizioni esterne, per stabilire le condizioni "esogene" al progetto che possono influenzarne l'attuazione e l'efficacia (l'ultima colonna della Matrice di Quadro Logico). [2]

Se qualcuno scorge nella "**mappa dell'impatto**", ossia il risultato di "un esercizio di visualizzazione consapevole e

creativo” (qui cito una utile [Guida](#) recente di **Fondazione Johnson & Johnson e Human Foundation**) una differenza sostanziale che caratterizza la ToC rispetto all’AQL, a me pare che sia un po’ fuori strada per due ordini di motivi:

- l’AQL inteso come processo si fonda sulla definizione – prima ancora della Matrice di Quadro Logico – del c.d. **“albero degli obiettivi”**, che è assolutamente assimilabile alla **“mappa dell’impatto”**;
- la trama dei nessi causali che legano azioni e vari livelli degli obiettivi implicita nel c.d. **“albero degli obiettivi”** è resa ancora più chiara ed esplicativa grazie alla c.d. **lettura “a zig zag” della Matrice di Quadro Logico**, che consente di capire come la trama di nessi causali viene influenzata dalle **“condizioni esterne”** (che, nella letteratura anglosassone sulla ToC vengono spesso battezzate **“enablers”**). [3]

Questi sono i motivi per cui non mi pare ci siano differenze sostanziali fra ToC e AQL che, come strumenti di progettazione, sono fondamentalmente riconducibili alla famiglia dei **“logic models”**, che delineano le **“catene di causazioni”** fra azioni, condizioni iniziali ed effetti attesi del progetto [4].

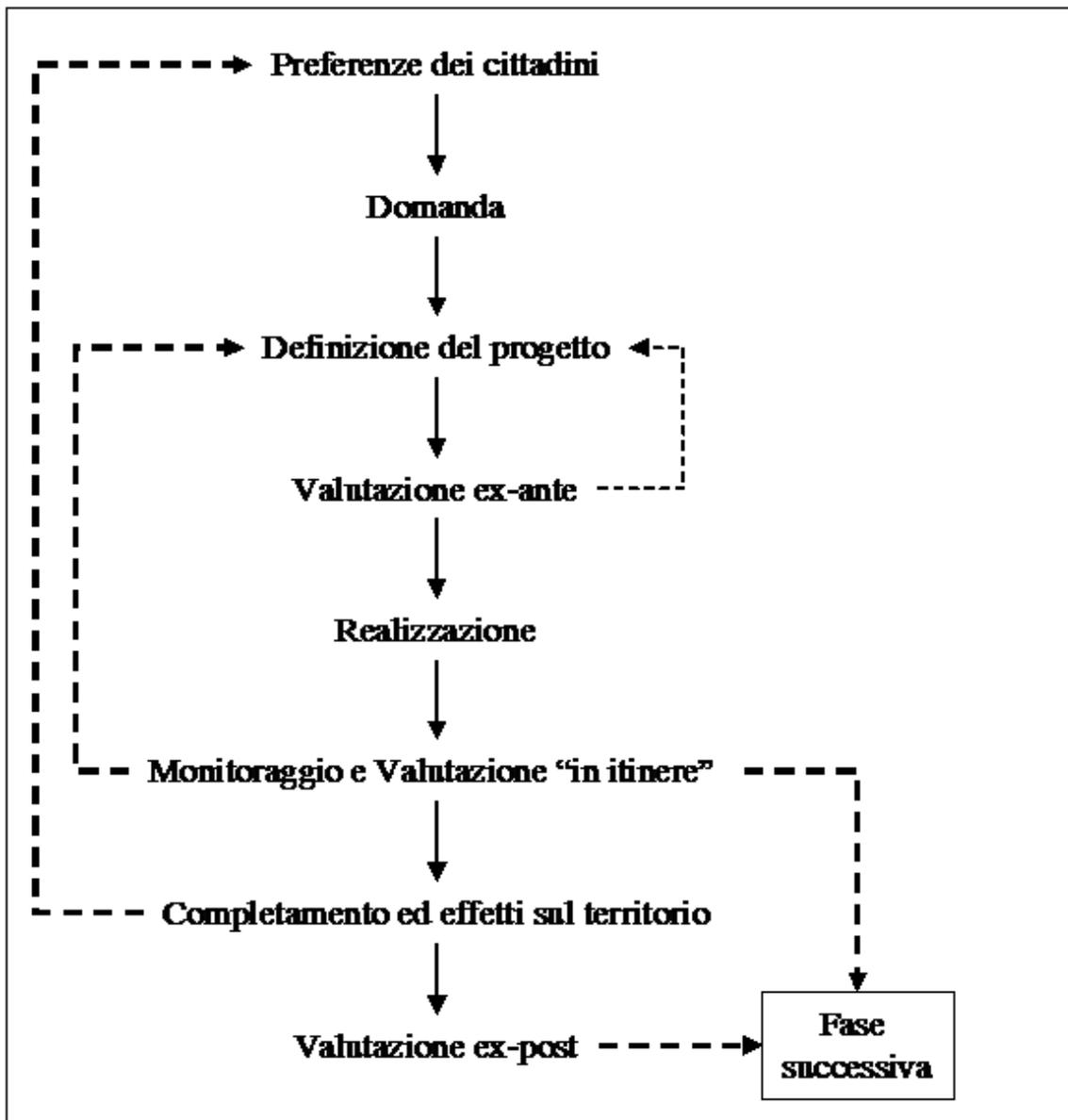
Infine, vorrei aggiungere che se caliamo questi due strumenti di progettazione nell’alveo più ampio della c.d. **“teoria del ciclo del progetto”** (*Project Cycle Management*) che cerca di descrivere l’intero ciclo di vita di un progetto, includendovi anche meccanismi di retroazione costituiti da indicazioni/suggerimenti di correzione che derivano dal monitoraggio e dalla valutazione, allora risulta immediata l’ampia coerenza di ambedue con approcci e strumenti di aiuto alle decisioni riconducibili alla **teoria dell’analisi finanziaria degli investimenti**, siano essi:

- investimenti produttivi realizzati da imprese private (analisi del **“ciclo di vita”** di un investimento e *capital budgeting*), [5]
- investimenti pubblici (opere pubbliche) realizzati dai

*policy-makers* usando finanza pubblica (analisi finanziaria degli investimenti pubblici e **Analisi Costi Benefici**).

Alla base del “**ciclo del progetto**” (analisi delle varie fasi di investimenti privati e pubblici) vi è la semplice considerazione che ogni progetto (ogni investimento) ha uno specifico ciclo di vita, dalle analisi di pre-fattibilità, alla piena operatività del progetto, alla valutazione degli impatti a regime (valutazione questa che costituisce il principale meccanismo di “apprendimento” per le successive fasi di programmazione/progettazione), come esemplifica il Grafico 1.

**Graf. 1 – Le fasi del “ciclo del progetto” nel caso dell’analisi degli investimenti pubblici**



Investimenti pubblici: ciclo del progetto – *Fonte: Bagarani, Bonetti, 2005, p. 95*

Il “**ciclo del progetto**” può essere facilmente esteso a dei programmi “complessi”, *multi-tasks* (si tratta, in genere, di programmi che interessano più ambiti di intervento e prevedono più tipologie di intervento) e multi-target (si possono individuare molteplici categorie di beneficiari finali) quali sono, ad esempio, i Programmi regionali e nazionali cofinanziati dai Fondi Strutturali dell’UE [6]. In questo caso si parla di “**ciclo del programma**” e può essere applicato anche a quei Programmi “complessi” settoriali che sono i PSR regionali, come spiegherò meglio nel prossimo post.

\*\*\*\*\*

[1] In parte la questione l'ho già affrontata nel documento: BONETTI, A. (2017), *I finanziamenti del Programma di Sviluppo Rurale del Lazio per gli Enti Locali*, **Centro Studi Funds for Reforms Lab**. Policy Brief n. 4/2017. Il contributo può essere richiesto via *contact form* in fondo o inviando una richiesta alla mia e-mail: **a.bonetti@ymail.com**.

[2] La letteratura sull'AQL è sconfinata. Si vedano:  
BAKEWELL, O. and GARBUTT, A. (2005) *The use and abuse of the logical framework approach*; SIDA  
DALE, R. (2003) *The Logical Framework: An easy escape, a straitjacket, or a useful planning tool?* Development and Practice, Volume 13, Number 1, Carfax Publishing, Oxfam, G.B  
DEARDEN, P.N. (2005) *A positive look at Monitoring, Review and Evaluation-International Development experiences affecting Regeneration Work in the UK*. [www.wlv.ac.uk](http://www.wlv.ac.uk)  
DEARDEN P.N. (eds.) (2005), *An Introduction to Multi-Agency Planning using the Logical Framework Approach*, CIDT-University of Wolverhampton  
GAWLER, M. (2005) [Logical Framework Analysis: Resources for implementing the WWF standards](#). WWF Global  
GASPER, D. (2000) *Evaluating the logical framework approach towards learning-orientated development evaluation*, Public Administration and Development, 20(1)  
LUO, J. (2007) *A logical framework approach for multi-stakeholders involved: A Case study of road pricing*, Institute of system Engineering and control.  
MCLAUGHLIN, J.A. and JORDAN, G.B. (1999) *Logic Models: A tool for telling your program's performance story: Evaluation and program planning 22*, Pergamon  
ROSSI M. (2004) *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, Franco Angeli, Milano  
VELDEN, F.V.D. (2003) *Capacity Assessment of Non-Governmental Development Organisations: Beyond the logical framework approach*, Contextual Number 01, October 2003.

[www.developmenttraining.org](http://www.developmenttraining.org)

Anche la letteratura sulla **ToC** è ormai molto vasta. Si vedano:  
ELEVATI, C. (2017), *La Theory of Change per la cooperazione internazionale*, [info-cooperazione.it](http://info-cooperazione.it)

FONDAZIONE JOHNSON&JOHNSON – HUMAN FOUNDATION (2017), [\*Innova. Guida pratica per il terzo settore\*](#); Roma.

HARRIES, E; HODGSON, L., and NOBLES, J (2014), *Creating your theory of change*, NPC, UK

VOGEL, I. (2012), *Review of the use of the Theory of Change in international development*, DFID, UK

WEISS, C.H. (1998), *Evaluation: methods for studying programs and policies*, Englewood Cliffs, Prentice Hall

[3] Sulla lettura “a zig zag” della Matrice di Quadro Logico si veda STROPPIANA A. (2009), *Progettare in contesti difficili. Una nuova lettura del Quadro Logico*, Franco Angeli.

[4] Sui “logic models” si vedano:

W.K. KELLOG FOUNDATION (1998), *Evaluation Handbook*, Battle Creek, Michigan

W.K. KELLOG FOUNDATION (2004), *Logic Model Development Guide*, Battle Creek, Michigan

[5] Fra i tantissimi manuali di finanza aziendale, si consigliano due pregevoli manuali in Italiano:

TARDIVO, G., SCHIESARI, R., MIGLIETTA, N. (2010), *Finanza aziendale*, ISEDI, Torino

DALLOCCCHIO, M., SALVI, A. (2011), *Finanza aziendale 1. Finanza ordinaria*, EGEA, Milano

[6] Si vedano: BAGARANI, M. (2005), “*Un confronto tra scelte di politica economica regionale alla luce della riforma dei fondi strutturali. L’esperienza italiana nel 2000-2006*”, Scienze Regionali, Vol. 4, N. 3

BAGARANI, M., BONETTI, A. (2005), *Politiche regionali e Fondi Strutturali. Programmare nel sistema di governo della UE*, Ed. Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ)