



Fondazione  
Cassa di Risparmio  
di Padova e Rovigo

# **welfare** bando

## GUIDA ALLA TEORIA DEL CAMBIAMENTO E AL QUADRO LOGICO

Costruire, testare e raccontare progetti  
che vogliono fare la differenza

## INDICE

---

INDICE	2
1 • PREMESSA	3
2 • CHE COS'È LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO	4
3 • DESCRIVERE LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO: IL MODELLO DEL QUADRO LOGICO	5
4 • LE COMPONENTI DEL QUADRO LOGICO: SUGGERIMENTI PER LA COMPILAZIONE	6
1. <i>Contesto</i>	6
2. <i>Obiettivo di cambiamento</i>	7
3. <i>Strategia</i>	8
4. <i>Azioni</i>	9
5. <i>Fattori esterni</i>	10

---

## 1 > PREMESSA

Costruire un progetto finalizzato alla produzione di utilità sociale è un'attività che necessita di esperienza, competenze e conoscenza del territorio, delle persone e delle tematiche su cui si intende agire.

Spesso chi opera nel campo della realizzazione di iniziative che producono valore aggiunto per le comunità ha molte competenze, esperienza e conoscenze, ed è capace di gestire progetti di notevole complessità. Tuttavia, proprio il fatto di conoscere bene le tematiche su cui si opera, può rendere difficile una condivisione dei contenuti dei progetti con persone che non dispongono dello stesso grado di competenza o esperienza. Questa difficoltà può rappresentare un limite per le iniziative, in quanto anche un buon progetto, se non capito, può perdere opportunità di grande valore, tra cui la possibilità di stabilire collaborazioni che potrebbero apportare all'iniziativa nuove idee, competenze, esperienze e risorse.

Inoltre, alcune volte, l'essere troppo esperti del proprio campo può portare a produrre progetti fatti "con il pilota automatico", dando per scontati elementi chiave della strategia di intervento, senza cogliere a pieno criticità o possibili potenzialità da sviluppare.

Per superare queste problematiche la Fondazione propone ai propri richiedenti di contributo di riflettere e costruire i propri progetti utilizzando l'approccio della Teoria del Cambiamento, una metodologia che riteniamo utile a ideare un progetto a partire dai cambiamenti che esso intende produrre, facilitando:

- **la verifica della logica del progetto** sulla quale si basa la sua solidità;
- **la rappresentazione chiara e sintetica dell'iniziativa nelle sue parti essenziali**, con lo scopo di comunicare rapidamente i punti di forza dell'iniziativa anche a persone non esperte o con poco tempo a disposizione. Tale rappresentazione può essere utile per creare relazioni, partnership e per ottenere contributi (es. dalla Fondazione).

La Fondazione ha scelto di promuovere l'utilizzo dell'approccio della Teoria del Cambiamento per:

- **fornire uno strumento utile** ai progettisti per costruire e testare la solidità delle iniziative ideate;
- diffondere la conoscenza di un **approccio utilizzato in un numero crescente di contesti**, tra cui i bandi per l'accesso a fondi europei.
- **aumentare l'efficacia** dell'**analisi** e **selezione** dei progetti da sostenere.

## 2 > CHE COS'È LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO

La teoria del cambiamento è un approccio utilizzato per pianificare, gestire e valutare un progetto.

Tale metodologia mette subito in evidenza il punto di partenza di un progetto (il contesto/problema da risolvere) e il punto di arrivo che si intende raggiungere (il cambiamento/risultato) attraverso una serie di azioni, aiutando a descrivere le modalità e i passaggi grazie a cui il cambiamento prende forma.

L'esperienza dell'attività di selezione dei progetti pervenuti rivela che molto spesso i progetti tendono ad avere come obiettivo il mero sostegno dell'organizzazione che li propone, attraverso il finanziamento delle sue attività abituali, senza individuare un problema da risolvere e proporre una possibile soluzione. In altri casi i progetti non indicano in modo chiaro il cambiamento che intendono raggiungere e scambiano l'obiettivo con ciò che in realtà è lo strumento per conseguirlo.

### ESEMPIO DI SCAMBIO TRA STRUMENTO E OBIETTIVO

**Obiettivo dichiarato  
nel progetto:**

Attivare un servizio di bikesharing  
che attualmente manca in città.



In realtà l'attivazione del servizio è uno strumento che permette di raggiungere l'obiettivo, che potrebbe essere così formulato:

Diminuire il numero degli autoveicoli che circolano nel centro urbano, portandolo da x veicoli al giorno a y veicoli al giorno.

Per evitare di incorrere in tale errore è necessario articolare in modo chiaro la struttura logica del progetto.

Le domande principali da porsi per costruire la logica di un progetto applicando la teoria del cambiamento sono:

1. Qual è la situazione di partenza che voglio cambiare e perché?
2. Qual è il cambiamento che vorrei generare (cosa vorrei osservare dopo che l'intervento sarà concluso)?
3. Che azioni intendo realizzare per produrre questo cambiamento?

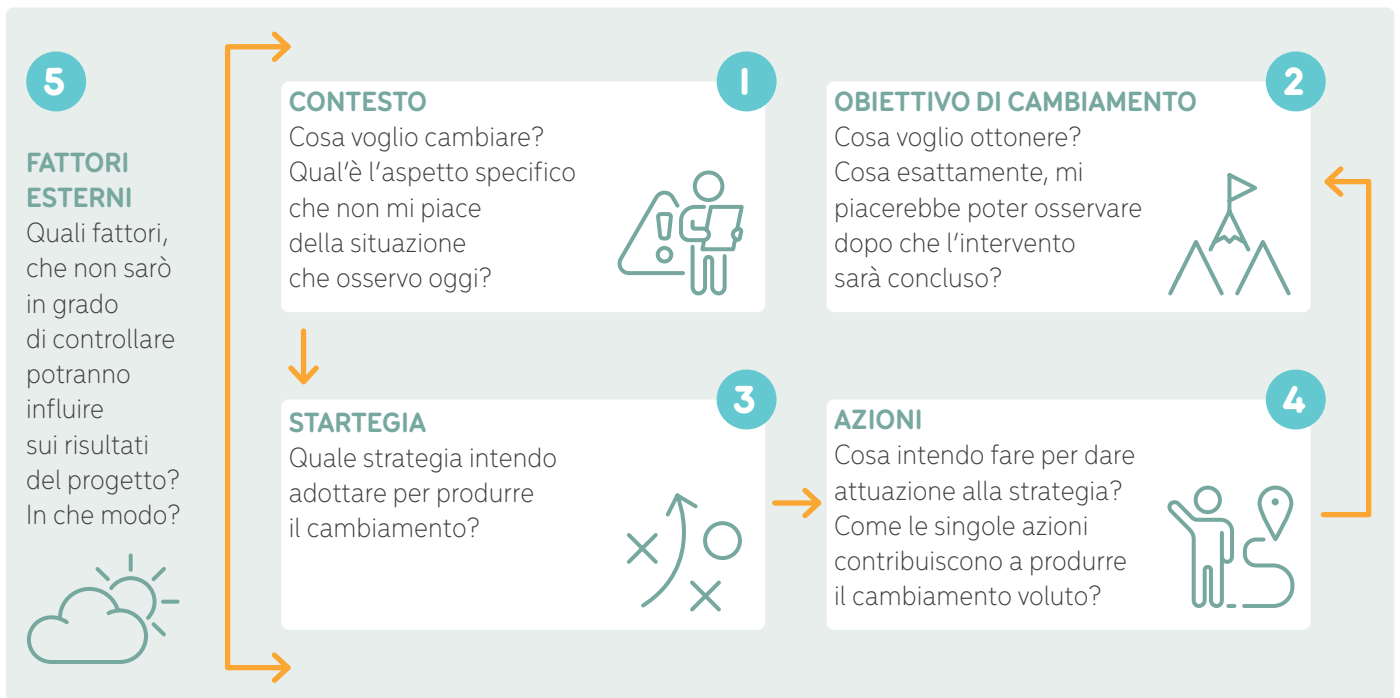
Un possibile **strumento per applicare la teoria del cambiamento** è il **quadro logico**.

### 3 > DESCRIVERE LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO: IL MODELLO DEL QUADRO LOGICO

Il modello che proponiamo per descrivere un progetto applicando la Teoria del Cambiamento è il quadro logico, che presenta le seguenti caratteristiche:

1. mette a fuoco, attraverso una serie di domande, le componenti principali del progetto (contesto, obiettivo di cambiamento, strategia, azioni) permettendo di rappresentare la logica generale e i collegamenti fra le varie parti;
2. facilita la condivisione e l'affinamento dell'idea progettuale;
3. rappresenta una buona base per la comparazione, la selezione e il monitoraggio dei progetti;
4. facilita la valutazione dei risultati del progetto.

Presentiamo di seguito una rappresentazione sintetica del **modello** di quadro logico, che sintetizza le componenti fondamentali di un progetto, indicandone la strutturazione logica e la coerenza delle diverse parti:



Precisiamo che nello schema sintetico di quadro logico:

- **le frecce colorate** indicano le connessioni logiche che devono unire i vari quadranti dello schema. Esse rappresentano la coerenza che deve esistere tra le diverse componenti del progetto.
- **i numeri in azzurro** evidenziano l'ordine con cui suggeriamo di procedere per sintetizzare le componenti del progetto.

Nelle pagine seguenti **ogni singola componente del quadro logico** verrà **approfondita e spiegata nel dettaglio**.

## 4 > LE COMPONENTI DEL QUADRO LOGICO: SUGGERIMENTI PER LA COMPILAZIONE

### 1 • CONTESTO

*Cosa voglio cambiare?  
Qual è l'aspetto specifico che non mi piace  
della situazione che osservo oggi?*



- Descrivete il problema e le sue manifestazioni.
- A supporto della vostra descrizione, fornite dati numerici sulle principali dimensioni che il fenomeno assume nell'ambito territoriale oggetto dell'intervento (obbligatorio).



I dati utilizzati per la descrizione dovrebbero essere "mirati" (pochi e rilevanti) e utili per rendere evidente il motivo per cui si è scelto di intervenire.

- Illustrate il motivo per cui secondo voi è necessario intervenire.

#### ESEMPIO DI CONTESTO

Negli ultimi 10 anni si è assistito ad un peggioramento della qualità dell'aria nel centro urbano della città. Il livello delle polveri sottili è aumentato del x% all'anno causando un incremento delle malattie respiratorie tra i residenti. Diverse ricerche hanno evidenziato che l'inquinamento è correlato anche al numero di autoveicoli che circolano nel centro urbano e, in effetti, negli ultimi 10 anni tale numero è aumentato dell'x%, passando da x a y al giorno.

## 2 • OBIETTIVO DI CAMBIAMENTO

*Cosa voglio ottenere?*

*Cosa, esattamente, mi piacerebbe poter osservare dopo che l'intervento sarà concluso?*



Descrivete il cambiamento che intendete produrre attraverso il vostro progetto in modo:

- qualitativo:** descrivete la modifica di un determinato aspetto del problema illustrato nell'analisi di contesto. Tale aspetto deve essere qualcosa su cui siete in grado di agire e del quale potete verificare il cambiamento;
- quantitativo:** descrivete l'aumento o la diminuzione dei dati numerici illustrati nell'analisi di contesto;
- temporale:** descrivete in quanto tempo prevedete di poter generare il cambiamento prodotto dal vostro progetto.

### ESEMPIO DI OBIETTIVO DI CAMBIAMENTO

Diminuire il numero degli autoveicoli che circolano nel centro urbano (aspetto qualitativo) portandolo da x a y (aspetto quantitativo) in due anni (aspetto temporale).

Questa descrizione sarà il vostro **obiettivo di cambiamento**.

Anche nel caso della descrizione dell'obiettivo di cambiamento, l'**utilizzo di dati è fondamentale** ma, a differenza della descrizione del contesto, qui la scelta cruciale non riguarda l'individuazione delle variabili più rilevanti che descrivono il fenomeno su cui si intende agire, bensì l'**individuazione dei valori che tali variabili dovrebbero assumere dopo che l'intervento sarà concluso**.

Riflettere in questi termini sull'obiettivo di cambiamento del nostro progetto è utile per **verificare se l'obiettivo del progetto è ragionevole rispetto all'intervento che si vuole realizzare**. Nel caso in cui ci si rendesse conto che l'obiettivo di cambiamento e il contesto non siano logicamente connessi o lo siano in modo blando, è possibile rifocalizzare meglio le componenti del progetto.

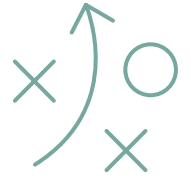


Questo **ragionamento ricorsivo sul progetto** è una delle funzioni più importanti del modello del quadro logico: consente di **riflettere sulla connessione tra le varie componenti del progetto testandone la solidità e la coerenza logica**.

Ad esempio, se l'orizzonte temporale in cui è sensato attendersi il cambiamento è troppo lungo rispetto alla durata del progetto, ciò potrebbe indicare che probabilmente il cambiamento atteso è troppo ampio rispetto al tempo e alle risorse del nostro progetto. Se ci si rende conto di questo, si può riflettere nuovamente sull'analisi di contesto per capire se si è davvero riusciti a identificare un obiettivo ragionevole per l'intervento. Un possibile esito di questa riflessione può essere dunque la ri-focalizzazione dell'analisi del contesto e, conseguentemente, la ri-definizione del cambiamento atteso.

### 3 • STRATEGIA

Quale strategia intendo adottare per produrre il cambiamento?



Con il termine strategia s'intende l'approccio (o il modello, o il metodo) su cui è fondato il vostro progetto

a. Indicate la logica che sta alla base della strategia che avete scelto per produrre il cambiamento.



Per spiegare perché una strategia è efficace, è utile **fare riferimento a una o più delle seguenti argomentazioni:**

- esperienze analoghe realizzate con successo altrove, in contesti simili;
- esperienze diverse (ma adattabili al vostro contesto) realizzate con successo in contesti differenti;
- riflessioni teoriche elaborate dalla letteratura scientifica, congruenti e rilevanti rispetto al vostro contesto.

c. Individuate gli elementi che osserverete per capire se l'intervento avrà successo, specificando se si tratta di:

- pre-condizioni necessarie affinché si possa produrre il cambiamento finale auspicato
- oppure dei primi sintomi che tale cambiamento sta iniziando a manifestarsi.

d. Descrivete in che modo l'intervento che intendete realizzare modificherà la vita dei beneficiari, generando il cambiamento che volete realizzare.

#### ESEMPIO DI STRATEGIA

- La nostra strategia è rendere più facile e meno costoso l'uso della bicicletta in città, attivando un servizio di *bikesharing* gratuito e capillare (metodo scelto).
- Abbiamo scelto questo tipo di metodo perché i dati mostrano che nella città vicina si è rivelato efficace.
- Ci aspettiamo di osservare un buon utilizzo del *bikesharing* sin dal primo anno ( $x\%$  della popolazione residente abbonata al servizio) e una sua crescita progressiva (fino all' $y\%$ ) nel corso dei 2 anni di progetto. Per verificare tale andamento, nel corso del progetto saranno monitorati a cadenza trimestrale il numero di abbonamenti sottoscritti e il numero di utilizzi complessivi delle biciclette messe a disposizione.
- Le persone potranno trovare facilmente una bicicletta disponibile in tutta la città e saranno così incentivate a utilizzarle al posto delle loro automobili per gli spostamenti più brevi. Ciò comporterà una diminuzione del traffico automobilistico.



### 3 • AZIONI

Cosa intendo fare per dare attuazione alla strategia?



Descrivete le azioni principali che prevedete di svolgere per realizzare il vostro progetto:

Per ogni azione specificate:

- quali sono le **attività** necessarie per realizzarla;
- quali sono gli **attori** che le realizzeranno, o che saranno coinvolti nella realizzazione;
- quali sono i **destinatari** (chi ne beneficerà);
- quali sono le **risorse** necessarie (umane ed economiche);
- quali sono i **prodotti** dell'azione (cosa viene realizzato concretamente/*deliverable*);
- come il prodotto dell'azione **contribuisce** a realizzare il cambiamento.

#### ESEMPIO DI AZIONI E ATTIVITÀ

##### AZIONE 1: Pianificazione urbanistica

- Attività 1:** individuazione dei punti dove collocare le stazioni di bikesharing
- Attori:** Comune, fornitore del servizio
- Destinatari:** Cittadinanza
- Risorse:** 2.000 Euro
- Risultato principale dell'azione:** mappa delle stazioni di bikesharing
- Contributo al cambiamento:** collocando le stazioni nei punti di maggior necessità del servizio (es. zona universitaria, ospedali, ZTL, parcheggi scambiatori) viene agevolato l'utilizzo.

##### AZIONE 2: Pubblicizzazione del servizio

- Attività 1:** Realizzazione di una campagna social e di manifesti e volantini
  - Attori:** Comune, agenzia pubblicitaria
  - Destinatari:** Cittadinanza
  - Risorse:** 5.000 Euro
  - Risultato principale dell'azione:** numero di persone raggiunte dai Post su Facebook, Instagram, Twitter, manifesti e volantini
  - Contributo al cambiamento:** le persone vengono a conoscenza di questa opportunità e delle modalità di accesso al servizio (gratuito)
- 
- Attività 2:** Realizzazione di un evento di inaugurazione
  - Attori:** Comune
  - ...
  - ...
  - ...
  - ...

ECC.

## 5 • FATTORI ESTERNI

*Quali fattori, che non sarò in grado di controllare, potranno influire sui risultati del progetto?  
In che modo?*



Descrivete se ci sono fattori esterni (cioè che non possono essere controllati in alcun modo) che possono

- mettere a rischio
- e/o favorire

la realizzazione del vostro progetto e il raggiungimento dell'obiettivo di cambiamento

### ESEMPIO DI FATTORI ESTERNI

Fattori climatici (maltempo persistente) potrebbero scoraggiare l'uso della bicicletta.

Al contrario, forti aumenti del prezzo dei parcheggi potrebbero incoraggiare l'utilizzo delle biciclette.