



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

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
E-LEARNING



La matrice del Quadro Logico per la valutazione

Formez PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esperia@ - 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 per la valutazione

Il ciclo di progetto e i tempi della valutazione

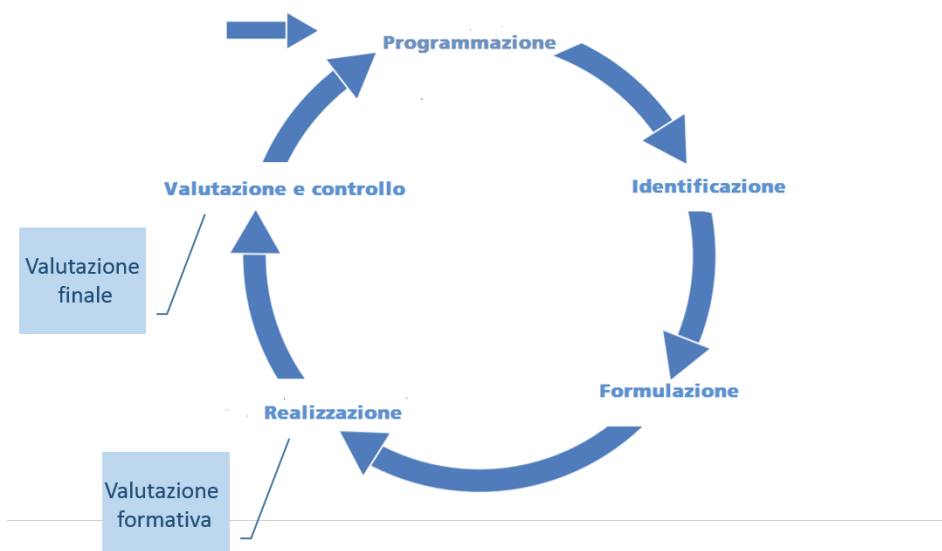
La valutazione ha lo scopo di effettuare una verifica, il più possibile oggettiva, di un progetto, di un programma o di una politica, in corso o conclusa, della sua formulazione, della sua realizzazione e dei suoi risultati. Ciò al fine di misurare la pertinenza e il grado di realizzazione degli obiettivi, l'efficienza, l'efficacia, l'impatto e la sostenibilità.

Il *Project Cycle Management* prevede cinque fasi principali nel ciclo di vita di un progetto. Da tale schema di riferimento è possibile trarre chiare indicazioni circa i tempi in cui le operazioni di valutazione devono essere realizzate.

Una valutazione di progetto, allorché finanziato, può essere condotta in due momenti distinti:

- nel corso della fase di realizzazione allo scopo di controllare se il progetto sta raggiungendo gli obiettivi previsti. In questo caso si parla di **valutazione in itinere o formativa** che viene realizzata, in genere, a metà della fase di realizzazione con la funzione di identificare eventuali difficoltà e aiutare a ri-pianificare le attività di progetto;
- alla fine della fase di realizzazione, e cioè una volta che il progetto si sia concluso, con lo scopo di controllare se il progetto abbia raggiunto gli obiettivi previsti. In questo caso si parla di **valutazione finale** (o ex post se la valutazione si realizza ad alcuni anni di distanza dalla conclusione del progetto) al fine di identificare i punti di forza e le criticità del progetto, per mettere in luce le strategie di successo (le cosiddette *buone pratiche*) ed ottenere indicazioni utili per la programmazione di interventi futuri.

Fig. 1 – Le fasi del ciclo di vita di progetto e la valutazione



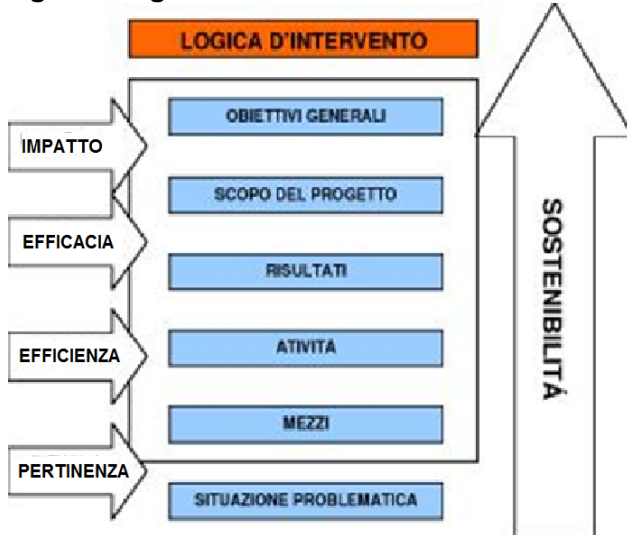
I criteri per la valutazione e la loro relazione con la matrice del Quadro Logico

A prescindere dal momento in cui la valutazione si realizza, si deve considerare che lo schema di riferimento attraverso cui strutturare un sistema di valutazione è rappresentato dalla matrice del Quadro Logico. La Commissione europea¹ definisce cinque criteri per la valutazione, tutti direttamente legati al Quadro Logico:

1. **Pertinenza:** riguarda l'adeguatezza degli obiettivi del progetto alla situazione problematica iniziale che si intendeva risolvere. Si deve quindi prestare attenzione al modo in cui è stato messo a punto il progetto, chiedendosi se gli obiettivi identificati inizialmente rispondono effettivamente a problemi e bisogni reali dei beneficiari;
2. **Efficienza:** riguarda la capacità del progetto di raggiungere i risultati previsti ad un costo ragionevole. Si deve quindi prestare attenzione al modo in cui il progetto ha trasformato le risorse a disposizione (umane, fisiche e finanziarie) nelle attività previste, chiedendosi se gli stessi risultati potevano essere raggiunti in un tempo minore o ad un costo più ragionevole;
3. **Efficacia:** riguarda la capacità dei risultati di contribuire al raggiungimento dello scopo del progetto. Si deve quindi stabilire in che misura i beneficiari hanno effettivamente tratto vantaggio dai risultati raggiunti dal progetto e dai prodotti e servizi erogati;
4. **Impatto:** riguarda il legame tra lo scopo del progetto e gli obiettivi generali di medio/lungo periodo e misura gli effetti che il progetto ha ottenuto più in generale sul contesto d'intervento;
5. **Sostenibilità:** riguarda la capacità dei risultati e dei benefici ottenuti di permanere anche dopo la fine del progetto. Una valutazione della sostenibilità deve tenere in considerazione: a) il senso di appartenenza al progetto sviluppato dai beneficiari; b) il supporto di politiche settoriali esterne; c) i fattori economici e finanziari; d) gli aspetti socio-culturali; e) il rispetto dell'uguaglianza di genere (pari opportunità); f) l'appropriatezza delle tecnologie/attività al contesto d'intervento; g) l'impatto ambientale; h) il coinvolgimento istituzionale; i) la capacità di gestione (management di progetto).

¹ European Commission, *Aid Delivery Methods*. Volume 1 - *Project Cycle Management Guidelines*, EuropeAid Cooperation Office, Brussels, 2004. Vedi anche European Commission, *Methodological guidance for evaluation*, EuropeAid Cooperation Office, Brussels 2007.

Fig. 2 – Legami tra i criteri di valutazione e il Quadro Logico



Il Quadro Logico per impostare un sistema di valutazione

La matrice del Quadro Logico specifica, inoltre, quali indicatori dovremo utilizzare nel corso della valutazione e come e dove rilevare gli indicatori previsti (fonti di verifica). Un buon indicatore rappresenta un'unità di misura che ci consente di dimostrare il raggiungimento o meno dei risultati del progetto.

Essa, quindi, costituisce il punto di partenza per realizzare la valutazione del progetto. La figura 3 mostra le relazioni che sussistono tra i diversi livelli della *logica d'intervento/catena dei risultati* (*obiettivo generale, obiettivo specifico, realizzazioni/prodotti, attività*), gli *indicatori* e le *fonti di verifica* attraverso cui controllare il progetto.

Fig. 3 – Indicatori e fonti di verifica per la valutazione

	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	CONDIZIONI ESTERNE
OBIETTIVO GENERALE	A questo livello gli indicatori misurano se l'obiettivo generale è stato raggiunto, allo scopo di verificare l'impatto di lungo termine del progetto sulla società. Una valutazione di impatto in genere non si realizza nel corso della fase di attuazione. E' necessario attendere la conclusione del progetto (in alcuni casi alcuni anni dopo la fine del progetto) per poter misurare gli effetti di lungo periodo sul settore d'intervento o sul contesto.	Fonti attraverso cui raccogliere le informazioni (indicatori) e metodi utilizzati per raccogliere e diffonderle.	
OBIETTIVO/ SPECIFICO/I: RISULTATO/I	A questo livello gli indicatori misurano se lo scopo del progetto è stato raggiunto, in termini di cambiamento in aspetti che influenzano il risultato.	Deve sempre essere indicato chi si occuperà della raccolta delle informazioni e con quale frequenza e la metodologia di raccolta.	Fattori esterni al progetto che influenzano il collegamento risultato- l'impatto
REALIZZAZIONI E PRODOTTI	A questo livello gli indicatori misurano il livello di realizzazione in termini di output.		Fattori esterni al progetto che influenzano il collegamento output- outcome
ATTIVITÀ	A questo livello gli indicatori misurano se le attività sono state realizzate nei tempi e nei modi previsti.		Fattori esterni al progetto che influenzano il collegamento output- outcome

Un esempio di indicatore e fonte di verifica

Per comprendere meglio come approntare un buon sistema di valutazione, di seguito si presenta un esempio di indicatore e della relativa fonte di verifica per misurare il raggiungimento dello scopo di un ipotetico progetto di protezione ambientale. Come si vede (Fig. 4), nel Quadro Logico è necessario che l'indicatore sia espresso in termini di variabile, quantità, target group e tempo e che la fonte di verifica espliciti come e quando raccogliere le informazioni sull'indicatore, quali soggetti ne saranno incaricati e a quali soggetti verrà resa disponibile l'informazione.

Fig. 4 – Esempio di indicatore e fonte di verifica per misurare il raggiungimento dell’obiettivo specifico del progetto

OBIETTIVO SPECIFICO DEL PROGETTO	INDICATORE	FONTE DI VERIFICA
Qualità delle acque dei fiumi migliorata	<p>La variabile: la concentrazione di metalli pesanti (Pb, Cd, Fiq) e di acque reflue non trattate...</p> <p>La quantità: ...è ridotta del 25% rispetto ai livelli del 2003...</p> <p>La popolazione di riferimento (target-group): i fiumi della Regione X.</p> <p>Il tempo: ...entro la fine del 2006.</p>	<p>Analisi settimanali di campioni di acqua condotte congiuntamente dall’Agenzia per la Protezione dell’Ambiente e dalle Autorità dei fiumi.</p> <p>I risultati delle analisi sono riferiti al Ministero dell’Ambiente e al Comitato di Gestione del Progetto</p>

Fonte: European Commission, *Aid Delivery Methods*. Volume 1 - *Project Cycle Management Guidelines*, cit., p.84

Gli strumenti della valutazione

Nel realizzare una valutazione di progetto è quindi necessario utilizzare i seguenti strumenti:

1) La matrice del Quadro Logico

- Serve per confrontare ciò che il progetto ha ottenuto con gli obiettivi previsti
- Contiene informazioni sugli indicatori e le fonti di verifica da utilizzare
- Fornisce il quadro di riferimento per valutare la pertinenza, l’efficienza, l’efficacia, l’impatto e la sostenibilità del progetto.

2) I rapporti di monitoraggio

- Sono documenti prodotti dal management per controllare l’andamento del progetto
- Contengono principalmente informazioni circa l’efficienza del progetto (livello delle attività)
- Rappresentano la base informativa di partenza per le operazioni di valutazione.

3) I “Termini di Riferimento” della valutazione. L’espressione “termini di riferimento” traduce l’inglese *Terms of Reference* (ToR) e in questo caso indica un documento, elaborato dall’istituzione che richiede l’esecuzione della valutazione, che in una serie di paragrafi sintetici esplicita:

- il contesto in cui si colloca la valutazione;
- gli obiettivi della valutazione;
- gli aspetti del progetto da valutare;

- la metodologia da utilizzare per la valutazione;
- le competenze necessarie per condurre la valutazione;
- i documenti da produrre al termine della valutazione;
- il piano di lavoro da seguire nello svolgimento della valutazione.

Tale documento rappresenta il modello a cui l'esperto o il *team* di valutazione dovranno ispirarsi nello svolgere il loro compito.

Il rapporto di valutazione

Al termine di una valutazione è essenziale che si riportino le conclusioni del valutatore o del *team* di valutazione in un rapporto per rendere fruibile l'informazione ai *decision maker* che possono prendere decisioni sul progetto (nel caso di una valutazione formativa) o sulla futura programmazione (nel caso di una valutazione finale o ex post). Nella Fig. 5 viene proposta una struttura di un rapporto di valutazione.

Fig. 5 – La struttura del rapporto di valutazione

CAPITOLI DEL RAPPORTO DI VALUTAZIONE	CONTENUTO
I - BREVE ABSTRACT	<p>E' un documento breve (massimo 5 pagine) che può essere letto/consultato anche indipendentemente dalla restante parte del rapporto di valutazione per avere una visione d'insieme di ciò che è emerso dalla valutazione.</p> <p>Contiene una sintesi dei risultati della valutazione e indica le principali conclusioni, le lezioni apprese e le raccomandazioni per il futuro.</p> <p>Indica chiaramente i riferimenti ai vari capitoli/paragrafi del rapporto in modo che sia possibile approfondire un aspetto a cui si è interessati in modo rapido.</p>
II - TESTO PRINCIPALE	<p>Il testo principale del rapporto dovrebbe iniziare con una introduzione che descrive il progetto che si sta valutando e gli obiettivi della valutazione.</p> <p>La parte successiva analizza i cinque criteri per la valutazione, descrivendo in che misura il progetto è in grado di rispondere ai requisiti di pertinenza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità.</p>
III - CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI	<p>In questo capitolo ad ogni conclusione si dovrebbe far corrispondere la relativa raccomandazione per il futuro.</p> <p>Le conclusioni e le raccomandazioni, pur variando a seconda della natura del progetto, saranno comunque legate ai cinque criteri della valutazione.</p> <p>Le raccomandazioni devono essere pragmatiche e realistiche e devono essere esplicitamente indirizzate al livello decisionale più appropriato per la loro effettiva attuazione.</p>
IV - ALLEGATI	<p>"Termini di Riferimento" della valutazione;</p> <p>Nome del soggetto valutatore ed elenco degli esperti;</p> <p>Metodologia utilizzata (fasi, metodi per la raccolta dei dati, campionamento, ecc.);</p> <p>Matrice del Quadro Logico (originale e aggiornata);</p> <p>Eventuale mappa dell'area di progetto;</p> <p>Lista delle persone e organizzazioni consultate;</p> <p>Letteratura e documenti consultati.</p> <p>Altri annessi tecnici (ad esempio le analisi statistiche condotte).</p>

Fonte: European Commission, *Aid Delivery Methods*. Volume 1 - *Project Cycle Management Guidelines*, cit., p.48.

Le decisioni successive alla valutazione

A seguito dello svolgimento della valutazione, le principali opzioni possibili a seconda del tipo e degli obiettivi che ci si era posti, sono le seguenti:

- proseguire la realizzazione del progetto così come previsto, rivedere e riprogrammare il progetto o, nel peggiore dei casi, fermare il progetto (valutazione in itinere);
- modificare la formulazione dei progetti o dei programmi futuri alla luce delle lezioni apprese (valutazione ex post);
- modificare le politiche e le strategie finalizzate al nuovo ciclo di programmazione – nel caso di valutazioni settoriali, tematiche o intersettoriali.