



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

ESPERI@  
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA  
E-LEARNING



# **I principali criteri per la valutazione della qualità del progetto**

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

# I principali criteri per la valutazione della qualità del progetto

## La valutazione ex ante basata sul Quadro Logico (Logical Framework Analysis)

Prima dell'inizio delle attività progettuali, la valutazione ex ante basata sul Quadro Logico (*Logical Framework Analysis*) permette al soggetto finanziatore dell'intervento o agli stessi partner o promotori di giudicare la qualità del progetto ed eventualmente, a seconda del momento, di apportare correttivi o di perfezionare il lavoro di progettazione.

La *Logical Framework Analysis* è uno dei principali strumenti del Project Cycle Management (PCM) e si effettua generalmente al termine della fase di identificazione (progettazione strategica).

La valutazione ex ante, oltre a fornire un giudizio sulla proposta esaminata, evidenzia gli aspetti critici, gli interrogativi e le 'questioni aperte' (inevitabili in fase di progettazione strategica) ai fini di un loro approfondimento nella successiva fase di progettazione esecutiva.

Essa costituisce, altresì, uno strumento molto efficace per una riflessione da parte dei partner o progettisti sulla qualità e sulla natura dei propri progetti e per migliorare la capacità di interagire con la proposta da parte di altri soggetti coinvolti nel progetto o nel programma di riferimento (valutatori, operatori dell'assistenza tecnica, responsabili del monitoraggio, ecc.).

## I criteri per valutare una proposta

Seguendo la *Logical Framework Analysis*, per valutare una proposta progettuale vanno presi in considerazione i seguenti criteri (Fig. 1):

- la pertinenza, cioè in che modo gli obiettivi progettuali sono basati su problemi reali (dei beneficiari, del territorio, delle organizzazioni che operano in quel settore, ecc.);
- la coerenza interna, vale a dire in che misura il progetto è costruito in modo logico: le attività portano ai risultati, i risultati all'obiettivo specifico e l'obiettivo specifico all'obiettivo generale, attraverso un'analisi della catena dei risultati;
- la sostenibilità, cioè in che misura il miglioramento della situazione dei beneficiari può considerarsi duraturo.



problemi dei beneficiari o della realtà in cui si va a intervenire. Se invece non c'è una corrispondenza tra problemi e obiettivi, è possibile che la proposta sia poco pertinente.

La pertinenza andrà verificata, inoltre, rispetto alle politiche e ai documenti strategici nell'ambito dei quali si collocherà il progetto. Andranno, quindi, verificati i collegamenti con le politiche, i programmi e/o con altri progetti, così come illustra l'esempio nella Tab. 1.

**Tab. 1 – Obiettivi a cascata (politica, programma, progetto)**

<b>Politica</b> (del Consiglio Nazionale di Ricerca Agronomica)	<b>Programma</b> (del Centro di ricerche)	<b>Progetto</b> (dei team di ricerca)
<b>Obiettivo generale:</b> contribuire a migliorare la vita delle famiglie degli agricoltori in montagna		
<b>Obiettivo specifico:</b> aumento della produzione agricola, della produttività e dei redditi delle famiglie degli agricoltori in montagna	<b>Obiettivo generale:</b> contribuire all'aumento della produzione agricola, della produttività e dei redditi delle famiglie che vivono di agricoltura in montagna	
<b>Risultato:</b> adozione di tecniche agricole più moderne per gli agricoltori target	<b>Obiettivo specifico:</b> adozione di tecniche agricole più moderne per gli agricoltori in montagna	<b>Obiettivo generale:</b> contribuire all'aumento dell'uso delle tecniche agricole più appropriate in montagna
	<b>Risultati:</b> informazione e consulenza fornita agli agricoltori target	<b>Obiettivo specifico:</b> supporto all'utilizzo delle tecniche agricole moderne più appropriate, adatte agli agricoltori in montagna
		<b>Risultati (p. es.):</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecniche identificate a partire dalle priorità degli agricoltori</li> <li>2. Tecniche prodotte e adattate</li> <li>3. Tecniche applicate nei campi</li> </ol>

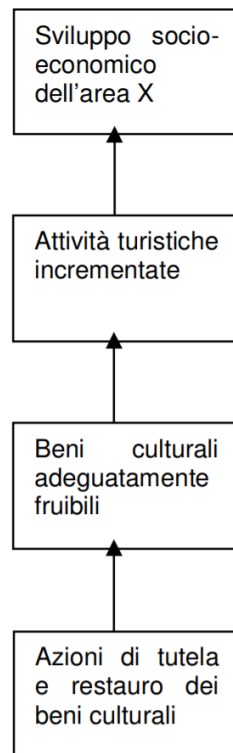
Fonte: *European Commission, Aid Delivery Methods. Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines, cit., pag. 94.*

## La coerenza interna

Il secondo criterio che la *Logical Framework Analysis* aiuta ad analizzare è la coerenza interna, o logica verticale (in inglese *feasibility*). Per verificare la coerenza interna, va ricostruita la gerarchia logica (in termini di causa-effetto) tra i risultati del progetto. In questo

modo sarà chiara la “logica di intervento” sottostante al progetto e si potranno identificare eventuali incongruenze.

Consideriamo, ad esempio, un progetto la cui catena dei risultati sia la seguente:



Le domande da porsi per valutare la coerenza interna sono queste:

- chi sono i beneficiari finali del progetto? Per risolvere i problemi di chi è stata pensata questa proposta?
- qual è tra i risultati quello che meglio esprime il vero vantaggio per i beneficiari, nel senso di un cambiamento sostanziale e duraturo del loro modo di vivere?
- quanta probabilità ha il progetto di raggiungere questo risultato?
- qual è la coerenza logica del progetto? Si raggiunge ogni risultato?
- esistono altri fattori o condizioni, non previsti nella proposta, che contribuiscono a raggiungere uno dei risultati? Queste condizioni si verificheranno anche senza l'intervento del progetto? Se no, il progetto potrebbe fare qualcosa in merito?

## La sostenibilità

Secondo la *Logical Framework Analysis*, una buona proposta progettuale deve dimostrare, già in fase di progettazione, che realizzando quelle azioni, con le appropriate risorse, determinati benefici sono assicurati in modo duraturo per i beneficiari. Sostenibilità non

significa che è opportuno continuare a finanziare il progetto con fondi pubblici anche al termine del progetto, bensì che con quel finanziamento il progetto dà vita a un meccanismo virtuoso secondo cui l'utilità per i beneficiari durerà nel tempo.

Per valutare, quindi, la sostenibilità di una proposta progettuale, è opportuno verificare se questa tiene sufficientemente conto dei seguenti aspetti:

- il sostegno politico al progetto;
- l'uso di tecnologie appropriate: molto spesso, infatti, soprattutto nei progetti di sviluppo, il raggiungimento di un beneficio costante è dato proprio dall'utilizzo di determinate tecnologie, che però possono rivelarsi di difficile gestione da parte dei beneficiari stessi;
- la tutela ambientale: se il beneficio da parte dei beneficiari è ottenuto estinguendo risorse naturali o danneggiando l'ambiente, è presumibile che questo beneficio non sia duraturo;
- differenze socio-culturali o di genere: spesso pregiudizi o fattori di tipo culturale possono essere un ostacolo molto forte per il raggiungimento di benefici stabili per i beneficiari (si pensi alla condizione femminile in certi Paesi del mondo, o alle stesse difficoltà di inserimento sociale e lavorativo dei cosiddetti gruppi svantaggiati);
- capacità manageriali: quei progetti in cui si prevede la creazione di attività imprenditoriali da parte dei beneficiari possono andare incontro a difficoltà notevoli se le loro capacità gestionali sono inappropriate;
- redditività economica: è il caso di quei progetti in cui i vantaggi per i beneficiari derivano da una "idea-business". La redditività economica di questa idea va esaminata già in fase di valutazione ex ante.

## **Il Quadro della Qualità**

I criteri qui trattati rientrano nel "Quadro della Qualità" (Tab. 2), che raccoglie l'insieme dei criteri chiave utili per l'analisi di qualità del progetto, da svolgere nelle diverse fasi del suo ciclo di vita.

Tab. 2 – Quadro della Qualità

A	<b>Pertinenza</b>  <i>Il progetto risponde ad esigenze espresse e prioritarie</i>	B	<b>Fattibilità</b>  <i>Il progetto è ben ideato e porterà benefici tangibili e durevoli per i gruppi target</i>	C	<b>Efficacia e buona gestione</b>  <i>Il progetto genera i vantaggi attesi ed è ben gestito</i>
1	Il progetto rispetta e sostiene le politiche di cooperazione e sviluppo della CE	6	Gli obiettivi (generali, specifici e risultati) e il programma di lavoro (attività) sono chiari e logici, e riguardano i bisogni chiaramente identificati	12	Il progetto resta coerente e realizzabile
2	Il progetto rispetta e sostiene le politiche e i programmi settoriali pertinenti degli Stati partner	7	L'incidenza in materia di risorse e di costi è chiara, il progetto è finanziariamente sostenibile e ha una redditività accettabile	13	Gli obiettivi del progetto sono raggiunti
3	Gruppi target e stakeholder sono chiaramente identificati, le questioni di equità e capacità istituzionale analizzate, la titolarità locale è dimostrata	8	Le disposizioni sul coordinamento, gestione e finanziamento sono chiare e favoriscono il rafforzamento della capacità istituzionale e la titolarità locale	14	Il progetto è ben gestito da coloro che sono direttamente responsabili della realizzazione
4	I problemi sono stati correttamente analizzati	9	Il sistema di monitoraggio e valutazione e di accountability è chiaro e pratico	15	Le questioni di sostenibilità sono effettivamente trattate
5	Le lezioni tratte dall'esperienza e i collegamenti con altri progetti/programmi in corso/previsti sono stati considerati e incorporati nella scelta della strategia	10	Le ipotesi/rischi sono identificati e sono previsti sistemi per la gestione dei rischi	16	I referenti di progetto della CE applicano i principi e le buone pratiche del Project Cycle Management
		11	Il progetto è accettabile e sostenibile sul piano ambientale, tecnico e sociale		

Fonte: European Commission, *Aid Delivery Methods*. Volume 1 - *Project Cycle Management Guidelines*, cit., pag. 22.

Nello specifico, il PCM presenta un elenco dettagliato di criteri e standard basati sulla pertinenza, la fattibilità e la sostenibilità per una valutazione dei progetti da svolgersi nelle varie fasi. In particolare, i criteri da adottare per una valutazione ex ante da svolgersi nella fase di Identificazione e nella fase di Formulazione sono presentati nella Tab. 3.



Rispetto alla fase di Identificazione, la valutazione ex ante del progetto condotta nella fase di Formulazione pone l'accento sulla fattibilità (tecnica, sociale, ambientale ed economica), sulle disposizioni relative alla realizzazione e gestione del progetto, sull'analisi del rischio e sulla sostenibilità.

**Tab. 3 – Criteri per la valutazione della qualità**

<b>Fattori, criteri e standard di qualità nella fase di identificazione e formulazione</b>		
<b>A</b>	<b>Pertinenza – il progetto risponde ad esigenze espresse e prioritarie</b>	
<b>1</b>	<b>Rispetta e sostiene le politiche di cooperazione e sviluppo della CE</b>	
1.1	La proposta è conforme alle politiche e decisioni della CE in materia di sviluppo, e viene presentata un'argomentazione coerente sul modo in cui il progetto le sostiene (riduzione della povertà e/o integrazione economica, sviluppo sostenibile e promozione dell'uguaglianza di genere)	I/F
1.2	L'approccio del progetto è una risposta adeguata visto il contesto di sviluppo	I/F
1.3	L'iniziativa è conforme al Documento Strategia Paese (e/o altri documenti - quadro)	I/F
<b>2</b>	<b>Rispetta e sostiene le politiche e i programmi settoriali degli Stati partner</b>	
2.1	Il progetto fa riferimento ai documenti appropriati e alle decisioni politiche dello Stato partner e specialmente, dove applicabile, al Documento di Strategia e Riduzione della Povertà	I/F
2.2	La politica settoriale è presentata, comprese le iniziative chiave in corso, gli obiettivi settoriali e gli impegni finanziari	I/F
2.3	I legami con le politiche, i programmi e i progetti pertinenti sono esposti, ed è chiaramente dimostrato che il progetto è conforme al quadro politico e del programma, e che va nel senso delle iniziative in corso	I/F
<b>3</b>	<b>Gli stakeholder e i gruppi target sono chiaramente identificati, le questioni di equità e di capacità istituzionale analizzate, la titolarità locale è dimostrata</b>	
3.1	Vengono forniti dati disaggregati per genere sullo status socio-economico dei beneficiari (come salute, educazione, redditi, diritti dell'uomo) e sono chiaramente analizzate le questioni di equità riguardanti altri gruppi vulnerabili come le persone diversamente abili	I/F
3.2	Vengono esplicitati i processi di identificazione e consultazione degli stakeholder – chi, quando, come – e i loro interessi (attese e preoccupazioni) sono stati oggetto di uno studio corretto	I/F
3.3	I conflitti esistenti o potenziali tra gli stakeholder sono stati chiaramente identificati e analizzati	I/F
3.4	Viene fornita un'analisi delle strutture istituzionali, delle capacità e della governance (punti forza e debolezza), in particolare per la/le istituzione/i che sarà/saranno la/le principale/principali responsabile/i della realizzazione del progetto	I/F
3.5	Viene data prova della titolarità locale dell'idea progetto, come l'impegno di risorse attuali o passate in attività connesse e la partecipazione locale attiva al processo decisionale	I/F
<b>4</b>	<b>I problemi sono stati correttamente analizzati</b>	
4.1	L'analisi dei problemi ricopre la valutazione delle relazioni di causa-effetto, e individua i problemi sottostanti che riguardano i beneficiari	I/F
4.2	I problemi dei diversi gruppi socio-economici (comprese le differenze di genere e i bisogni delle persone diversamente abili) sono correttamente analizzati ed esposti, compresa la natura e l'incidenza della povertà	I/F

4.3	L'insieme dei problemi e/o opportunità che il progetto intende trattare è stato identificato	I/F
<b>5</b>	<b>Le lezioni tratte dall'esperienza e i collegamenti con altri progetti/programmi in corso/previsti sono stati considerati e incorporati nella scelta della strategia</b>	
5.1	Si fa riferimento alle lezioni tratte da altri progetti/programmi realizzati nello stesso settore o contesto simile (estratti da studi e resoconti valutativi); queste lezioni sono state prese in considerazione nella proposta	I/F
5.2	E' stata analizzata la complementarietà con i programmi/progetti in corso o proposti, compresi quelli di altri soggetti finanziatori	I/F
5.3	Le opzioni/strategie di realizzazione sono state accuratamente analizzate, compresa la necessità di rilavorare sulla formulazione/progettazione	I/F
<b>B</b>	<b>Fattibilità – Il progetto è ben ideato e porterà benefici tangibili e durevoli per i gruppi target</b>	
<b>6</b>	<b>Gli obiettivi e il programma di lavoro sono chiari e logici, e riguardano i bisogni chiaramente identificati</b>	
6.1	Gli obiettivi generali (preliminari) del progetto sono chiaramente collegati ad una politica pertinente o a un obiettivo settoriale, e mostrano come il progetto contribuirà ai risultati a lungo termine	I/F
6.2	L'obiettivo specifico (preliminare) del progetto illustra chiaramente i benefici diretti che i gruppi target otterranno dalla realizzazione del progetto, ed è conforme all'analisi dei problemi	I/F
6.3	I risultati/output (preliminari) del progetto mostrano un miglioramento tangibile dei servizi, infrastrutture o saperi che si basa sulla realizzazione degli obiettivi	I/F
6.4	Il programma di lavoro (l'insieme delle attività) mostra che i risultati del progetto saranno ottenuti in tempi stimati realistici	F
6.5	Il progetto non è esageratamente rigido, potranno essere apportate delle modifiche sul piano della gestione durante la realizzazione	F
<b>7</b>	<b>L'incidenza in materia di risorse e di costi è chiara, e viene effettuata un'analisi economica e finanziaria</b>	
7.1	I bisogni (previsionali) necessari per la realizzazione del progetto sono stati chiaramente esposti  Le risorse (in termini di risorse umane, attrezzature, materiali, ecc.) necessarie alla realizzazione del progetto sono indicate esplicitamente, con un'analisi dei contributi alle risorse di ciascuna delle principali parti coinvolte (come le comunità locali, le istituzioni degli Stati partner, altri enti finanziatori e la CE)	I  F
7.2	I costi di investimento e di funzionamento del progetto sono stati descritti e analizzati sufficientemente in dettaglio, considerando i contributi finanziari delle diverse parti coinvolte	I/F
7.3	Le spese ricorrenti sono state stimate, ed è stata valutata la capacità locale di far fronte ai costi alla fine della fase di investimento del progetto	I/F
7.4	Viene presentata un'analisi finanziaria e/o economica dei costi e dei vantaggi del progetto, che dimostra che il progetto è sostenibile finanziariamente ed economicamente redditizio	I/F
<b>8</b>	<b>Le disposizioni sul coordinamento/gestione e finanziamento sono chiare e favoriscono il rafforzamento della capacità istituzionale e la titolarità locale</b>	
8.1	Le responsabilità di gestione (incluse le responsabilità dei diversi attori-chiave) vengono chiaramente espresse, partendo dall'analisi della capacità istituzionale, e promuovono la titolarità locale e lo sviluppo delle capacità	I/F
8.2	Il sistema di coordinamento è esposto chiaramente e permette di regolare i possibili conflitti di interesse. Esso permette una buona comunicazione tra il soggetto che gestisce il progetto e il soggetto titolare del processo decisionale (p. es. organo di	I/F

	direzione/comitato di pilotaggio)	
8.3	Le disposizioni di controllo regolare, di pianificazione e di bilancio si avvicinano il più possibile ai sistemi locali e permettono di adattarsi alle lezioni tratte e all'evoluzione del contesto	I/F
8.4	I sistemi di gestione finanziaria (al fine di assicurare un livello sufficiente di controllo interno) sono esposti chiaramente e favoriscono l'accountability e la trasparenza	I/F
8.5	Le misure di audit (come le disposizioni relative alla responsabilità e al coordinamento quando più parti sono coinvolte) sono esposte in maniera chiara e precisa	F
<b>9</b>	<b>Il sistema di monitoraggio e valutazione e di accountability (rendere conto) è chiaro e pratico</b>	
9.1	La matrice del Quadro Logico del progetto comporta un insieme di indicatori e di fonti di verifica (p. es. per l'obiettivo specifico e i risultati), che permetteranno di raccogliere informazioni sulla gestione e di utilizzarle nei tempi e nei modi più appropriati	F
9.2	Vengono incluse nel progetto risorse sufficienti per permettere la realizzazione di un sistema di controllo e di valutazione	F
9.3	I ruoli e le responsabilità in materia di raccolta, registrazione, predisposizione di rapporti e utilizzo delle informazioni sono chiaramente esposti, e si fondano su/sostengono i sistemi esistenti (rafforzamento delle capacità)	F
9.4	I bisogni informativi dei gruppi target sono considerati come prioritari, e riguardano la messa a disposizione di strumenti che permettono loro di esprimere le loro opinioni e preoccupazioni (accountability locale)	F
9.5	Vengono proposti/messi a punto strumenti efficaci di lotta alla corruzione e obblighi di controllo	F
<b>10</b>	<b>Le ipotesi/rischi sono identificati e valutati, e sono previsti sistemi per la gestione dei rischi</b>	
10.1	Le ipotesi che figurano nella matrice del Quadro Logico mettono in evidenza i fattori chiave che sfuggono al controllo diretto dell'ente gestore e sono suscettibili di esercitare un impatto negativo sul progetto (rischi)	I/F
10.2	L'importanza dei diversi rischi viene valutata, compreso il grado di impatto negativo che potrebbero esercitare sulla realizzazione degli obiettivi	I/F
10.3	Le disposizioni relative alla gestione dei rischi sono chiare	F
<b>11</b>	<b>Il progetto è accettabile e sostenibile sul piano ambientale, tecnico e sociale</b>	
11.1	E' stata realizzata un'adeguata analisi di impatto ambientale, e un piano di gestione ambientale è stato/sarà realizzato se opportuno	I/F
11.2	Il progetto è tecnicamente realizzabile, è conforme alle norme industriali applicabili e ricorre ad una tecnologia adatta ai bisogni/risorse dei gruppi target	I/F
11.3	E' stata effettuata un'analisi di genere, e il progetto presenta una strategia chiara per garantire che i vantaggi saranno equamente distribuiti tra donne e uomini	I/F
11.4	Il progetto presenta una strategia chiara per garantire vantaggi ai gruppi vulnerabili identificati (poveri, donne, bambini, diversamente abili, persone anziane e malate)	I/F
<b>C</b>	<b>Buona gestione – la preparazione e la formulazione del progetto sono ben gestite (dal responsabile di progetto della CE)</b>	
<b>16</b>	<b>I referenti di progetto della CE applicano i principi e le buone pratiche del Project Cycle Management</b>	
16.1	I termini di riferimento dei lavori/studi finanziati dalla CE sono chiari e completi, e il personale coinvolto le ha ben comprese	I/F
16.2	Il progetto è correttamente analizzato utilizzando i criteri di valutazione della qualità concordati/approvati pertinenti	I/F

16.3	La qualità dei documenti chiave di progetto (come le proposte e convenzioni di finanziamento, i piani di funzionamento, i rapporti d'avanzamento e i rapporti di valutazione in itinere) sono stati analizzati e rispondono agli standard di qualità concordati	I/F
16.4	L'Approccio del Quadro Logico e gli strumenti relativi sono stati utilizzati in modo appropriato durante il ciclo del progetto per facilitare l'analisi e il processo decisionale	I/F
16.5	I contratti sono ben gestiti, i documenti contrattuali sono di qualità, le istruzioni fornite ai contraenti, la verifica dei resoconti e i pagamenti sono fatti nei termini	I/F

Legenda: I: fase di Identificazione; F: fase di Formulazione

Fonte: European Commission, *Aid Delivery Methods*. Volume 1 - *Project Cycle Management Guidelines*, cit., pag. 30-31-32, 36-37-38.