

---

## CAPITOLO 7

### **REVISIONE E VALUTAZIONE DEL PROGETTO**





In questo capitolo è descritta la Valutazione di un progetto e ne sono tratteggiati i criteri principali. I criteri di valutazione saranno connessi al Quadro Logico e saranno identificati i tempi usuali necessari per portare a termine questa fase.

## 7.1 Introduzione

.....

Per Valutazione s'intende una verifica periodica della pertinenza, efficienza, efficacia, impatto, fattibilità economica e finanziaria e sostenibilità di un progetto rispetto agli obiettivi prefissati. Lo scopo della Valutazione è di esaminare i traguardi raggiunti rispetto alle aspettative programmate, ed usare l'esperienza acquisita per migliorare il disegno di progetti futuri. La Valutazione si basa su i Rapporti normalmente prodotti nel corso della Realizzazione e può includere indagini aggiuntive da parte di valutatori esterni o commissioni specificamente costituite.

**FIGURA 33**

### **Valutazione**

La Valutazione:

- ◆ E' una verifica del successo del progetto.
- ◆ Valuta la pertinenza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità del progetto rispetto agli obiettivi.
- ◆ Si concentra su i risultati rispetto all'obiettivo specifico e sull'obiettivo specifico rispetto agli obiettivi generali.
- ◆ Controlla la coerenza della progettazione.
- ◆ Controlla l'influenza delle Condizioni.
- ◆ Si fonda sui principi-guida: imparzialità, indipendenza e credibilità.

## 7.2 Criteri di Valutazione

Un elemento che influisce sulla Valutazione è la scelta dei criteri. La Commissione usa i seguenti criteri:

1. *Pertinenza* – ovvero la coerenza tra gli obiettivi del progetto e i problemi che si prefiggeva di risolvere e l'ambiente fisico e politico nel quale il progetto si svolge.
2. *Preparazione e Disegno del Progetto* – ovvero la logica e completezza del processo di progettazione e la logica interna e la coerenza del progetto stesso.
3. *Efficienza* – ovvero il costo, la velocità e l'efficienza della gestione del progetto grazie alle quali le entrate e le attività si sono convertite in risultati e la qualità dei risultati è stata raggiunta.
4. *Efficacia* – ovvero una verifica del contributo dei risultati ottenuti al raggiungimento dell'Obiettivo Specifico e di come le Condizioni hanno influenzato tale raggiungimento.
5. *Impatto* – ovvero l'effetto del progetto sull'ambiente generale inteso in senso fisico, culturale, politico e sociale, ed il suo contributo agli obiettivi settoriali riassunti negli Obiettivi Generali.
6. *Sostenibilità* – ovvero la probabilità che i benefici prodotti dal progetto continuino a prodursi, insieme con le Attività e i Risultati ottenuti. In particolare, lo sviluppo di fattori a sostegno delle politiche, di fattori economici e finanziari, degli aspetti socio-culturali, di genere, di tecnologie adeguate e di capacità istituzionale.

## 7.3 Connessione al Quadro Logico

Le fasi di un esercizio di Valutazione seguono la struttura dei livelli degli obiettivi del progetto. Con un approccio sistematico sono analizzati tutti gli aspetti dei risultati di un progetto.

### 7.3.1 Costi

*Entrate effettive rispetto al piano del progetto.* È la base dell'analisi delle discordanze: è stato revisionato il budget? Qual è il rapporto tra tempi ed entrate effettive rispetto a quelli programmati? L'ente partner e i donatori coinvolti hanno onorato gli accordi finanziari? I dati per elaborare le risposte si trovano nei Rapporti di Avanzamento dove saranno stati monitorati e documentati. I Rapporti sono le fonti-chiave dei dati per la Valutazione.


### 7.3.2 Attività

*La tabella reale delle attività completate rispetto al piano del progetto.* Ci sono stati ritardi o risparmi di tempo? Quale organizzazione è responsabile degli eventuali ritardi? Quale effetto hanno avuto sul progetto le variazioni dal piano? I dati per elaborare le risposte saranno stati monitorati e documentati nei Rapporti di Avanzamento.



FIGURA 34

## Connettere gli Indicatori al Quadro Logico

Livello di QL	Tipo di Informazione	Tempo di raccolta dati	Valore di Misurabilità
Obiettivi generali	Sviluppo e sostanziale cambiamento nel settore Misurazioni delle nuove tendenze del settore basate su indicatori chiave <b>NOTA: Il progetto è uno solo dei fattori di cambiamento nel settore</b>	A fine progetto ed ex post	<b>SOSTENIBILITÀ</b> 'Continuazione nel tempo del flusso dei benefici' <b>IMPATTO</b> 'Influenza nell'ambito generale' <b>PERTINENZA</b> soddisfare le esigenze del gruppo destinatario'
Obiettivo specifico	Cambiamento realistico e sostenibile nella situazione di partenza del gruppo beneficiario, determinato dall'intervento del progetto	In itinere ed a fine progetto	<b>INDICATORI GUIDA</b> indici di cambiamento rilevante e sostenibile
 <b>Risposta dei beneficiari</b>	Indicatori di probabilità di riuscita che derivino da un sondaggio presso i beneficiari relativi a: l'accesso ai servizi forniti dal progetto, l'utilizzazione di questi, il loro grado di soddisfazione	Trimestrale/ annuale [Dati raccolti nel contesto del monitoraggio dei risultati]	<b>EFFICACIA</b> 'Progredire nella direzione degli obiettivi: fare le cose giuste' <b>EFFICIENZA</b> 'Realizzazione efficiente: fare le cose bene'
<b>Risultati</b>	Misurazioni quantitative e qualitative del progresso materiale nella distribuzione dei servizi. Resoconto entrate uscite e resoconto dei costi. Confronto tra i traguardi raggiunti e traguardi programmati.	Trimestrale/ annuale	
<b>Attività</b>	Misurazioni basate sulla Tabella delle Attività. Confronto tra effettive date d'inizio e conclusione e date programmate. Variazioni dalla tabella. Date di raggiungimento traguardi ed eventi speciali.	Settimanale/ mensile	
<b>Costi</b>	Misurazioni basate sul budget. Confronto budget effettivo e pianificato. Analisi dei finanziamenti governativi, dei donatori e dei beneficiari. Analisi delle discordanze.	Settimanale/ mensile	<b>FINANZA</b> 'Assicurare il miglior rapporto possibile tra costi, qualità e tempo'



87

### 7.3.3 Risultati

*Indicatori di trasformazione delle attività in risultati e servizi.* Molti di questi indicatori saranno indicatori del successo di un compito specifico, ad esempio, 'realizzazione e attrezzatura di un *Business Centre*'. Altri indicatori saranno degli obiettivi quantificabili, come 'un numero *x* di *manager* formati in Analisi di Mercato'. Un terzo livello riguarderà l'efficienza delle attività del progetto.

Gli indicatori d'efficienza relazionano entrate ed uscite effettive: costo medio di formazione per partecipante, numero di gestori *senior* che usufruiscono mensilmente del *Business Adviser*, percentuale di lavoratori del servizio pubblico riqualificati che trovano impiego nel servizio privato, ecc. Questo tipo di dati sarà prevalentemente contenuto nella documentazione del progetto ed in particolare nei Rapporti di Avanzamento. Il calcolo di queste proporzioni permetterà di confrontarle lungo il corso del progetto per verificare se il rendimento sia migliorato, e paragonarlo con quello di altri progetti.

### 7.3.4 Obiettivo Specifico

*Indicatori di raggiungimento dei benefici sostenibili per il gruppo destinatario.* Questi indicatori di successo permettono di valutare se il progetto abbia raggiunto i propri obiettivi e se i servizi forniti siano sostenibili, ovvero se continueranno ad essere forniti ai destinatari anche dopo la fine dell'assistenza esterna dei donatori e delle agenzie per lo sviluppo.

Se l'effettivo rendimento del progetto è scarso rispetto al piano, la Valutazione deve essere approfondita. Un eventuale basso rendimento è dovuto, ad esempio, a questioni relative ad una carente analisi delle problematiche, al disegno del progetto oppu-



88

re a questioni di realizzazione? Tre dei fattori di sostenibilità sono di particolare importanza in quest'ambito. Fino a che punto è stata verificata la capacità istituzionale ed imprenditoriale del progetto? Fino a che punto è stata realizzata la necessaria politica di sostegno? Fino a che punto è stata valutata la fattibilità finanziaria?

Infine, la Valutazione deve esaminare il livello e la qualità dei beni e dei servizi generati dal progetto dal punto di vista dei beneficiari: sono state acquisite nuove capacità dalla formazione? Secondo i datori di lavoro, le nuove competenze acquisite sono pertinenti e benefiche? Per valutare l'efficacia e la sostenibilità sarà necessario raccogliere dati al di fuori dell'organizzazione del progetto, in occasione di riunioni e visite ai beneficiari e alle altre organizzazioni coinvolte.

### 7.3.5 Obiettivi Generali

*Contributo del progetto ad obiettivi settoriali di ampio raggio.* Poiché ogni progetto individuale è solo un elemento di un programma d'attività, la verifica degli Obiettivi Generali è condotta come parte di una Valutazione tematica o settoriale (ad esempio, nella Valutazione di un Programma Paese).

## 7.4 Le Fasi della Valutazione

L'approccio adottato da molte agenzie, inclusa la Commissione europea, è di programmare formalmente i Rapporti di Valutazione in specifici momenti del Ciclo del Progetto e di sostenerlo con studi approfonditi *ad hoc*. Questi momenti sono:

- *In Itinere*, ovvero quando il progetto è ancora in via di realizzazione. In questo momento si vagliano i progressi ottenuti e si suggeriscono eventuali modifiche al progetto da includere nella Realizzazione in corso.
- *A Completamento Progetto*, per documentare le risorse usate, i risultati ed i progressi nel raggiungimento degli obiettivi. Lo scopo di questa Valutazione è di generare insegnamenti che possano essere usati per migliorare futuri progetti.

Ulteriori studi *ad hoc* sono svolti per analizzare temi specifici come ad esempio i progetti settoriali all'interno di un singolo paese, oppure specifici interventi di sviluppo istituzionale in una regione. Il vantaggio degli studi tematici è che diversi progetti possono essere valutati allo stesso tempo e i risultati messi in relazione ad un contesto più ampio degli obiettivi delle politiche generali.

## 7.5 Revisione di fine capitolo

- ☑ Per Valutazione s'intendono le revisioni periodiche della pertinenza, efficienza, efficacia, impatto, fattibilità finanziaria ed economica e della sostenibilità di un progetto nel contesto degli obiettivi previsti.

- ☑ Lo scopo della Valutazione è di valutare successi ottenuti dal progetto in confronto a quelli programmati e di usare l'esperienza acquisita per migliorare il disegno e la progettazione di programmi e progetti futuri.
- ☑ L'UE usa i seguenti criteri: Pertinenza, Efficienza, Efficacia, Impatto, Fattibilità Economica e Finanziaria, e Sostenibilità.
- ☑ L'approccio adottato da molte agenzie, inclusa la Commissione europea, è di programmare formalmente Rapporti di Valutazione in fasi specifiche del Ciclo del Progetto e di sostenerli con studi *ad hoc*. Tipiche Valutazioni sono:
- ☑ In Itinere, per vagliare i progressi e proporre modifiche al progetto in corso, da includere nella Realizzazione.
- ☑ A Completamento Progetto, per documentare le risorse utilizzate, i risultati e i progressi ottenuti rispetto agli obiettivi. Lo scopo di questo Rapporto è di generare lezioni utili per il futuro, che possano essere acquisite per migliorare nuove progettazioni.



## Glossario



<b>Accordo di Finanziamento</b>	Il documento di Accordo finanziario tra la Commissione Europea e i(l) Paesi(e) con cui si stabilisce un partenariato. Comprende una descrizione dettagliata del progetto o programma da finanziare e un impegno formale delle parti a far fronte agli accordi presi.
<b>Albero degli Obiettivi</b>	Una rappresentazione diagrammatica di una proposta di progetto che ne illustri le risorse e i fini. Questo avviene in seguito ad un'analisi delle problematiche.
<b>Analisi degli Obiettivi</b>	Identificazione dei benefici prioritari desiderati dal gruppo destinatario e che il progetto si prefigge di produrre. Il prodotto grafico dell'Analisi degli Obiettivi è l'Albero degli Obiettivi.
<b>Analisi della Strategia</b>	Valutazione critica delle opzioni possibili per raggiungere gli obiettivi e selezione di una o più strategie da includere nella proposta di progetto.
<b>Analisi delle Problematiche</b>	Un'analisi strutturale delle situazioni negative che impediscono lo svolgersi di un processo di sviluppo, identificando gli ostacoli ritenuti dominanti e prioritari dalle parti interessate e stabilendo i rapporti causali.
<b>Analisi SWOT</b>	Uno strumento che si usa nella verifica di progetto. È un'analisi dei punti di forza (Strengths), delle debolezze (Weaknesses), delle opportunità (Opportunities) e delle minacce (Threats) di un'istituzione.
<b>Approccio Integrato</b>	L'analisi coerente di un progetto lungo tutte le fasi del ciclo per assicurare la centralità della pertinenza, fattibilità e sostenibilità.

**Attività**

Le Attività di Progetto sono le principali azioni fisiche o materiali eseguite nel suo ambito, articolate in maniera da consentire il raggiungimento di ciascun Risultato Atteso.

**Attori**

Individui, gruppi o istituzioni che hanno interesse finanziario o intellettuale nel progetto e dal quale si aspettano dei risultati.

**Ciclo del Progetto**

Consiste nella definizione di fasi coerenti e consequenziali (dall'inizio alla fine) che ciascun progetto deve attraversare nel corso del proprio sviluppo. Fornisce una struttura di garanzia che tutti gli attori siano consultati e predetermina per ciascuna fase le attività e responsabilità specifiche che i vari attori devono effettuare, gli eventi o momenti decisionali che determinano la fine di una fase e l'inizio di una successiva. Trae dalla fase di Valutazione quelle lezioni ed esperienze da integrare nei progetti futuri.

**Commissione**

La Commissione delle Comunità europee.

**Condizioni**

Si veda "rischi e condizioni".

**Fase di Valutazione**

La sesta ed ultima fase del Ciclo del Progetto, nel quale esso è valutato rispetto agli obiettivi posti e sono tratte lezioni-guida per azioni future.

**Fattori di Sostenibilità**

Fattori che hanno un impatto significativo sulla sostenibilità nel tempo dei benefici generati dal progetto e che devono essere presi in considerazione nell'ideare progetti futuri.

**Finanziamento**

La quarta fase del Ciclo del Progetto nella quale sono approvati i finanziamenti ed è selezionato un ente contraente responsabile della Realizzazione.

**Fonti di Verifica**

Sono le fonti d'informazione attendibili sulle quali misurare i traguardi, ad uso dei *project manager* o di coloro che compiono la Valutazione.

**Formulazione**

La terza fase del Ciclo del Progetto nella quale sono definiti ed analizzati in dettaglio tutti gli aspetti del progetto. In base allo Studio di Fattibilità sono analizzate la coerenza e i meriti delle priorità settoriali, gli impegni tecnici con i beneficiari e i criteri per l'esecuzione del progetto.



<b>Gantt Chart</b>	Un metodo per presentare le informazioni in maniera grafica, spesso usato per schedare le attività (Tabella d'Attività).
<b>Gestione del Ciclo del Progetto</b>	Un metodo per la preparazione, realizzazione e valutazione di progetti in base all'approccio integrato e al Quadro Logico.
<b>Identificazione</b>	La seconda fase del Ciclo del Progetto. L'idea-progetto è elaborata in termini di obiettivi, risultati ed attività con la prospettiva di decidere sull'opportunità di procedere ad uno Studio di Fattibilità.
<b>Il Quadro Logico</b>	Un metodo analitico che facilita, mediante l'adozione di una matrice, l'analisi sistematica degli elementi essenziali di un progetto ed evidenzia le relazioni causali che si ipotizzano tra questi. È un metodo per progettare, gestire e valutare programmi e progetti ed implica l'analisi delle problematiche, l'analisi degli obiettivi, l'analisi della strategia, la preparazione del Quadro Logico, della tabella d'attività e delle schede di spesa.
<b>Indicatori Oggettivamente Verificabili (IOV)</b>	Indicatori che permettono di misurare e verificare i diversi livelli di obiettivi in maniera operativa, sintetica ed attendibile. Essi forniscono anche la base per disegnare un sistema di monitoraggio.
<b>La Logica d'Intervento</b>	Definisce la consequenzialità causa-effetto che deve correlare le varie componenti del progetto affinché sia garantito il raggiungimento degli Obiettivi Generali, ovvero il flusso delle correlazioni strutturate nel Quadro Logico: costi/risorse, risorse/attività, attività/risultati attesi, risultati/obiettivo specifico, obiettivo specifico/obiettivo generale.
<b>La matrice del Quadro Logico</b>	La matrice nella quale è rappresentata la logica d'intervento, le condizioni, gli indicatori oggettivamente verificabili e le fonti di verifica.
<b>Livelli d'Obiettivi</b>	Le attività, i risultati, l'obiettivo specifico, gli obiettivi generali così come definiti nella Logica d'Intervento.
<b>Monitoraggio</b>	La raccolta, l'analisi e l'uso sistematici ed esaustivi delle informazioni necessarie alla gestione e verifica del progetto e alla presa di decisioni.





<b>Obiettivi</b>	Descrizione dello scopo del progetto o programma. In senso generico si riferiscono alle attività, ai risultati, all'obiettivo specifico e agli obiettivi generali.
<b>Obiettivi Generali</b>	Obiettivi di carattere nazionale e settoriale ai quali il progetto intende contribuire.
<b>Obiettivo Specifico</b>	L'Obiettivo Specifico è l'obiettivo unico del progetto, imperniato su un gruppo destinatario chiaramente identificato che potrà fruire di beni e servizi, ossia di un flusso sostenibile di benefici economici e sociali, identificabili e quantificabili. L'Obiettivo Specifico si riferisce ai benefici tratti dal gruppo dall'uso dei beni e servizi forniti dal progetto.
<b>Piano di Lavoro</b>	La tabella che stabilisce le attività e le risorse necessarie per raggiungere i risultati e gli scopi di un progetto.
<b>Pre-Condizioni</b>	Condizione preliminare all'attuazione di un progetto il cui verificarsi è il necessario ed indispensabile presupposto al suo avvio.
<b>Programmazione</b>	La prima fase del Ciclo del Progetto nel quale si prepara la Programmazione Indicativa.
<b>Programmazione Indicativa</b>	Risultato di un dialogo politico tra Ente Finanziatore (Commissione) ed il governo beneficiario. È volta a delineare le linee guida generali della cooperazione, definite dalla Commissione europea insieme ai governi nazionali che partecipano: quadro macroeconomico, campi d'intervento prioritari ed iniziali idee-progetto.
<b>Proposta di Finanziamento</b>	Una bozza del progetto che i servizi della Commissione sottopongono al Comitato dei Finanziamenti per la loro opinione e alla Commissione per la decisione finale. È una sintesi di tutti gli aspetti tecnici, economici, finanziari, istituzionali del progetto che servono per giungere alla decisione sul suo finanziamento. Se l'opinione del Comitato dei Finanziamenti è positiva, la bozza è sottoposta alle decisioni finanziarie della Commissione e poi all'Accordo di Finanziamento siglato con i governi con cui si è entrati in partenariato.
<b>Realizzazione</b>	La quinta fase del Ciclo del Progetto nella quale si esegue il progetto mobilitando le risorse fisiche ed

	immateriali necessarie al conseguimento dei risultati attesi. In questa fase vengono anche monitorati i progressi in corso.
<b>Rischi, Imprevisti e Condizioni</b>	Fattori esterni che possono influenzare il successo del progetto ma su i quali il progetto non ha controllo diretto.
<b>Risorse</b>	Gli investimenti necessari per eseguire il lavoro, in termini di risorse umane, fisiche e finanziarie.
<b>Risultati</b>	I risultati prodotti dallo svolgersi delle attività. Sono ciò che il progetto avrà ottenuto alla data di fine progetto.
<b>Schede di Spesa</b>	Il budget del progetto.
<b>Sostenibilità</b>	Un requisito chiave per il successo del progetto. È la capacità dei servizi di generare risultati una volta terminato il sostegno esterno. Mentre il progetto ha un limite di tempo, i benefici devono continuare nel tempo e le attività sviluppate devono proseguire senza più bisogno di sostegno esterno.
<b>Spese Periodiche</b>	Spese periodiche operative e di mantenimento che rimarranno tali anche dopo la fine della fase di Realizzazione.
<b>Studio di Fattibilità</b>	In fase di Formulazione, lo studio verifica se il progetto è solido e se le probabilità che soddisfi i bisogni dei beneficiari siano reali. È un esame critico di tutti gli elementi di un progetto, dai dettagli operativi agli aspetti tecnici, economici, ambientali e socio-culturali. Fornisce alla Commissione europea e al governo partner l'informazione necessaria per accettare, modificare o rifiutare di finanziare la proposta di progetto.
<b>Studio di Prefattibilità</b>	Si compie nel corso della fase d'Identificazione ed è volto ad identificare delle opzioni: stabilisce se esistono delle soluzioni tecniche (indicando le possibilità) in grado di risolvere, a costi commisurati ai benefici attesi, i problemi che il progetto intende affrontare. In base a questo, i governi e la Commissione ottengono informazioni sufficienti per accettare, modificare o bloccare un'ulteriore formulazione della proposta di progetto in esame.



**Tabella d'Attività**

Un diagramma (Gantt chart) in cui si schedano i tempi, i modi e la durata delle attività di un progetto. Esso è anche la base del monitoraggio ed identifica i traguardi su cui misurare i progressi del progetto ed assegnare responsabilità specifiche.

**Termini di Riferimento**

Definiscono le responsabilità richieste al contraente e indicano il contesto del progetto, gli obiettivi, le attività programmate, le entrate e le uscite previste, il budget e le descrizioni delle funzioni lavorative.

**Traguardi**

Un tipo di IOV per obiettivi a breve termine (solitamente delle attività), che facilitano la misurazione dei successi nel corso di un progetto piuttosto che alla sua fine. Indicano anche i momenti nei quali possono essere prese nuove decisioni.

**Valutazione**

Processo che mira ad esaminare il più sistematicamente ed oggettivamente possibile un progetto in corso d'opera (*in itinere*) o completato (*ex-post*): la sua concezione, la sua esecuzione ed i suoi risultati, in modo da determinare efficacia, impatto, sostenibilità e pertinenza degli obiettivi. Solitamente svolta dal Finanziatore, se ne traggono lezioni da integrare per migliorare progetti futuri.

**Verifica di Progetto**

Analisi della Proposta di Progetto che ne valuta la pertinenza, la fattibilità tecnica, finanziaria ed istituzionale e la convenienza socioeconomica. È lo stadio che precede l'approvazione di un progetto da presentare per la richiesta di finanziamento.

## Riferimenti bibliografici



*Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework*

European Commission, DGVIII, Evaluation Unit, 1993 (disponibile in inglese, francese e russo)

*The Logical Framework Approach (LFA) - A Handbook for Objective-Oriented Planning*

NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation), luglio 1996

*LFA - a Flexible Tool for Participatory Development*

Danida (Danish Agency for International Development Cooperation), febbraio 1996

*Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management*

SIDA (Swedish International Development Agency), Methods and Institutional Development Unit, marzo 1996

*Project Cycle Management (PCM) and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP) - Guidelines*

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), 1996

*Project Cycle Management: Manual*

European Commission, EuropeAid Co-operation Office, General Affairs, Evaluation, March 2001.