
Project Cycle Management

Principi di monitoraggio e valutazione



Definizione di Monitoraggio

Il Monitoraggio prevede la raccolta, l'analisi e l'uso sistematico ed esaustivo delle informazioni necessarie alla gestione e verifica dell'andamento del progetto e alla presa di decisioni adeguate.

Il Monitoraggio è parte integrante della gestione ordinaria di un progetto. Il suo scopo primario è quello di permettere a chi lo gestisce di identificare e risolvere eventuali criticità e verificarne costantemente l'andamento in modo da valutare il progresso e/o evidenziare scostamenti dal piano progettuale di partenza.

Il PCM prevede che l'organismo o il partenariato responsabili dell'esecuzione del progetto tengano sotto stretto controllo l'andamento delle attività, predisponendo rapporti o schede periodiche di monitoraggio, che dovranno dare conto del "se" e del "come" le azioni previste sono realizzate. Le informazioni per il monitoraggio non sono sempre rilevate da Rapporti formali ma anche da comunicazioni informali.

Alle attività di monitoraggio, definite "interne" perché effettuate dal partenariato del progetto, possono accompagnarsi azioni di monitoraggio "esterno", realizzate dall'ente finanziatore, direttamente o tramite società specializzate. È infatti importante che il monitoraggio sia effettuato a tutti i livelli della programmazione.

Il PCM non prevede, per il monitoraggio e la valutazione, documenti standard predefiniti. Ciascun ente finanziatore predispose in genere modelli o strumenti specifici. Ci limitiamo a fornire qui, come esempio, una scheda di monitoraggio e una scheda di valutazione finale

SCHEDA DI MONITORAGGIO INTERMEDIA Data di stesura:
NOME DELL'ATTIVITÀ:
Risultato/i atteso/i (livello "rosa" del Quadro Logico):
Attività sinora svolte:
Risultati (livello "rosa" del Quadro Logico) eventualmente già raggiunti:
Si sono verificati elementi che comportano una ridefinizione in corso d'opera del/i risultato/i (livello "rosa" del Quadro Logico)? Se sì, illustrare quale risultato e in che modo.
In base all'esperienza sinora svolta, quali aspetti positivi sono da riprodurre nella restante parte di questa attività?
Quali aspetti o azioni sono invece da evitare?
Eventuali problemi emersi:
Altre annotazioni:

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE Data di stesura:
NOME DELL'ATTIVITÀ:
Risultato/i atteso/i (livello "rosa" del Quadro Logico)
Risultato/i effettivamente raggiunto/i (non specificare se coincidenti con quelli attesi):
Illustrare eventuali discrepanze tra risultato/i atteso/i e risultato/i raggiunto/i:
Abbiamo portato a termine l'attività nei modi stabiliti? Se no, perché?
Abbiamo portato a termine l'attività nei tempi stabiliti? Se no, perché?
Eventuali problemi emersi:
In base all'esperienza svolta, quali aspetti positivi di questa attività sono da valorizzare in vista di progetti futuri?
Quali aspetti o azioni sono invece da evitare nel futuro?
Il risultato ottenuto contribuisce effettivamente all'obiettivo di impatto definito in fase di impostazione del progetto?
Altre annotazioni:

Monitoraggio e innovazione

Il monitoraggio ha anche un altro ruolo fondamentale nei progetti sperimentali, caratterizzati cioè da elementi di innovazione.. Esso, infatti, deve essere in grado di evidenziare ciò che ha funzionato nelle sperimentazioni, dimostrando anche perché e in che modo le nuove soluzioni sono migliori di quelle già esistenti. Ugualmente dovrebbe spiegare le ragioni degli insuccessi. Il monitoraggio diventa così uno strumento molto utile per l'organismo o il partenariato responsabile dell'esecuzione del progetto per acquisire nuove conoscenze e competenze sia dalle esperienze di successo che da quelle fallimentari.

Un sistema di monitoraggio e valutazione di progetti innovativi dovrebbe inoltre prevedere attività di *benchmarking*, sia interno che esterno. Il benchmarking interno è utile per comparare le soluzioni sperimentate nel nuovo progetto con precedenti

soluzioni applicate dalla stessa organizzazione o dalle altre organizzazioni che compongono il partenariato progettuale Il benchmarking esterno è utile per comparare i risultati ottenuti con il progetto con quelli ottenuti da organizzazioni esterne al partenariato progettuale.

Il monitoraggio si concentra sulle **risorse, attività, risultati** riportati nel Quadro Logico.

Per elaborare un sistema di monitoraggio adeguato al progetto è bene seguire alcuni passi:

Alcuni elementi fondamentali per elaborare un sistema di monitoraggio

1. Analizzare gli obiettivi del progetto: la chiarezza della definizione degli obiettivi facilita l'attività di monitoraggio. Spesso tra la fase iniziale di progettazione e la fase di realizzazione intercorre del tempo in cui possono cambiare attori e situazioni; per questo è importante stabilire un momento, prima della realizzazione, in cui gli obiettivi stabiliti in fase di progettazione siano rivisti e condivisi.

2. Elencare le procedure di realizzazione in modo da individuare le esigenze di informazione presenti ai diversi livelli della struttura del progetto. In relazione alle esigenze e ai destinatari delle informazioni verrà elaborato/ideato il sistema di monitoraggio.

Diventa essenziale distinguere diversi livelli di richiesta di informazioni e definire esattamente il livello di dettaglio richiesto.

E' importante inoltre capire la gestione dei tempi del flusso delle informazioni, il tipo di processo analitico e i feedback che emergeranno come risultato.

3. Vagliare gli indicatori: per ideare un buon sistema di monitoraggio è fondamentale che siano stati individuati in maniera dettagliata gli indicatori.

Per indicatori intendiamo gli Indicatori Oggettivamente Verificabili (IOV) che misurano il raggiungimento degli Obiettivi del progetto e forniscono la base per misurare la *performance*.

Gli IOV servono come elementi di controllo della possibilità di realizzazione degli Obiettivi e forniscono la base del sistema di monitoraggio. Una volta identificato un indicatore, esso deve essere elaborato per includere brevi informazioni di quantità, qualità, tempo (QQT) e luogo.

Come definire gli indicatori	
• Quantità	quanti, quanto?
• Tempo	quando?
• Qualità	come?
• Destinatari	chi?
• Luogo	dove?

Ecco alcuni aspetti da evitare nella scelta degli indicatori:

- scelta di troppi indicatori (spesso si tende a sopravvalutare la quantità di informazioni necessarie)
- scelta di indicatori eccessivamente complicati (questo comporta poi delle difficoltà a livello di raccolta dei dati)
- eccessiva importanza agli indicatori di realizzazione (infatti questi indicatori forniscono informazioni insufficienti sulla *performance*. Può essere utile far riferimento a degli indicatori-guida, che possono essere considerati degli indici o sostituti degli indicatori di impatto).

Un buon indicatore dovrebbe essere **SMART** (in inglese “*intelligente*”) e cioè

- **Specific** (specifico) → misurare solo ciò che deve misurare
 - **Measurable** (misurabile) → deve essere possibile raccogliere agevolmente informazioni quali-quantitative sull’indicatore
 - **Available** (disponibile) → fruibile e utile ai manager ad un costo accettabile
 - **Relevant** (pertinente) → inerente l’obiettivo e in grado di misurarne le variazioni nel corso del tempo
 - **Timely** (cirscritto nel tempo) → indicante la scadenza entro la quale gli obiettivi devono essere raggiunti
-

4. Stabilire il formato per i Rapporti: le informazioni devono essere raccolte correttamente e poi comunicate nella forma più adeguata, efficace e funzionale all’analisi.

5. Preparare un piano per la messa in atto del Monitoraggio in cui si specifichino le risorse necessarie, le competenze e la formazione richiesta, la distribuzione di funzioni e le responsabilità

Differenza tra Monitoraggio e Valutazione Se il monitoraggio verifica e controlla l’andamento delle attività del progetto, la valutazione verifica la pertinenza, efficienza, efficacia, impatto, fattibilità economica e finanziaria e sostenibilità di un progetto rispetto agli obiettivi prefissati.

Gran parte dei dati e delle informazioni necessari per la valutazione proviene dal monitoraggio e, di fatto, il suo esercizio si fonde strettamente con il monitoraggio. Il monitoraggio e la valutazione sono complementari infatti si parla di sistema di Monitoraggio e Valutazione.

Definizione di Valutazione La fase di valutazione consiste nella verifica della capacità del piano progettuale di raggiungere gli obiettivi e soprattutto i risultati attesi.

Anche le attività di valutazione si dividono in “interne” ed “esterne”. La valutazione cosiddetta “in itinere” si effettua all’incirca a metà dello svolgimento del progetto.

In fase di valutazione intermedia, il PCM prevede la realizzazione di un workshop nel quale i partner o i responsabili del progetto procedono a valutare l’andamento delle azioni e ad apportarvi eventuali correttivi.

La valutazione finale si effettua quando le attività del progetto sono terminate. Esiste poi un tipo di valutazione, definita “ex post”, che si effettua dopo che è passato un certo lasso di tempo (da sei mesi a due anni) dalla fine del progetto. Questa valutazione è di norma “esterna”, effettuata dall’ente finanziatore, giacché il progetto stesso non è più in essere.

La valutazione ex post ha, inoltre, l’obiettivo di ricavare indicazioni utili per i decisori politici (policy maker) per l’elaborazione di nuove strategie, attraverso l’evidenziazione di buone prassi. L’analisi si concentra sui fattori di successo o insuccesso registrati nel corso dell’attuazione, sulle realizzazioni e sui risultati, anche dal punto di vista della loro durata.

L’attività di verifica realizzata nella fase di valutazione ex-post, che viene in genere condotta da consulenti esperti o da Commissioni appositamente costituite, ha come obiettivo quello di analizzare l’impatto o gli effetti positivi o, al contrario, negativi che il progetto ha portato sull’ambiente inteso in senso fisico, politico, e sociale.

Facendo riferimento al Quadro Logico del progetto, l’impatto dovrebbe corrispondere a ciò che era indicato al livello degli *Obiettivi generali*. Per verificare l’impatto di un progetto in maniera ottimale è auspicabile che questa attività di verifica sia fatta con la partecipazione dei beneficiari.

La fase di valutazione viene programmata utilizzando alcuni criteri di riferimento.

L'UE utilizza i seguenti criteri: pertinenza, coerenza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità di un progetto o di un programma rispetto agli obiettivi prefissati.

Pertinenza: indica la rispondenza della proposta progettuale o programmatica ai problemi specifici e reali dei destinatari o beneficiari identificati.

Coerenza: indica la misura in cui la logica di un intervento non è contraddittoria/l'intervento non contraddice altri interventi o obiettivi simili

Efficienza: indica la misura in cui gli effetti desiderati sono ottenuti ad un costo ragionevole.

Efficacia: verifica il contributo dei risultati ottenuti al raggiungimento dell'Obiettivo Specifico e come le condizioni esterne hanno influenzato tale raggiungimento.

Impatto: indica 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.

Sostenibilità: indica la capacità di un progetto o programma di continuare a produrre benefici per i destinatari anche dopo la sua conclusione.

In questa fase, è utile ricordare che la valutazione sarà molto difficile se gli indicatori di riferimento sono stati definiti in maniera vaga e approssimativa