



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

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
E-LEARNING

Il monitoraggio e la valutazione nella realizzazione del progetto

Formez PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto **Esperi@** - 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: Paolo Carlini, Federico Bussi, Mariarosaria Russo

Creatore: Formez PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Data: Novembre 2017

Il monitoraggio e la valutazione nella realizzazione del progetto

La valutazione di un progetto si inserisce nelle diverse fasi del ciclo di vita di un progetto, determinandone il corso.

Fig. 1 – Il ciclo di vita del progetto



Fonte: *Linee guida alla gestione del ciclo di progetto*, Commissione europea – EuropeAid, marzo 2004

Di seguito si illustrano gli **scopi e i principi chiave del monitoraggio e della valutazione nel corso della fase di attuazione del progetto (Realizzazione)**.

Il monitoraggio e la valutazione presentano alcuni caratteri comuni: entrambi si fondano sulla raccolta di informazioni e hanno la funzione di analizzare le realizzazioni di un determinato progetto, in termini di prodotti tangibili e/o realizzazioni fisiche nonché di effetti diretti sui beneficiari, in modo da trarre conclusioni utili per il futuro.

In particolare:

- il **monitoraggio** si svolge nel corso di tutta la fase di attuazione del progetto ed è finalizzato a raccogliere in maniera continua e sistematica informazioni sull'andamento del progetto;
- la **valutazione** si realizza in genere a metà del periodo di attuazione (valutazione in itinere) per controllare se il progetto sta raggiungendo gli obiettivi previsti ed eventualmente ri-orientarlo, e verso la fine dello stesso periodo, quando è possibile effettuare una valutazione più complessiva di quanto realizzato.

Il monitoraggio e la valutazione per migliorare la qualità dei progetti

Nel corso della fase di attuazione, il monitoraggio e la valutazione rappresentano due strumenti utili a raccogliere informazioni per orientare e sostenere le decisioni di manager e *decision maker* e migliorare quindi la qualità del progetto.

Il concetto di “qualità” è centrale per il Project Cycle Management (PCM) che definisce chiaramente quali sono i criteri che lo assicurano. Un progetto si dice di qualità quando esso è:

- **rilevante**: risponde a bisogni prioritari dei beneficiari;
- **fattibile**: è ben impostato e fornisce benefici sostenibili ai gruppi target;
- **efficace**: sta ottenendo i benefici previsti ed è gestito in maniera efficiente.

Fig. 2 – Criteri di qualità di un progetto



Fonte: *Linee guida alla gestione del ciclo di progetto*, cit.

Nei programmi a finanziamento diretto europeo nel periodo 2014-2020, il monitoraggio e la valutazione in itinere vengono ricondotti alla definizione di “controllo qualità”.

Il PCM richiede che nelle attività di monitoraggio e valutazione venga garantita l’effettiva partecipazione dei beneficiari e degli attori chiave (*stakeholder*) con l’obiettivo di sviluppare il loro senso di appartenenza (*ownership*) al progetto.

I compiti del monitoraggio

Il monitoraggio è lo strumento di supporto alle decisioni dello staff nel corso dello svolgimento del progetto.

Esso ha lo scopo di tenere traccia dei progressi ottenuti dall’azione intrapresa in termini di

costi, risorse impiegate, attività realizzate ed effetti prodotti. I risultati costituiscono la base informativa per la successiva e complementare attività di valutazione.

Come tale, il monitoraggio è quindi **un'attività continua, realizzata dallo staff che gestisce il progetto** ed è essenziale per controllare quanto si sta realizzando. Permette di tenere sotto controllo il progetto nella fase di attuazione e, se necessario, ridisegnarne le attività.

Le attività del monitoraggio

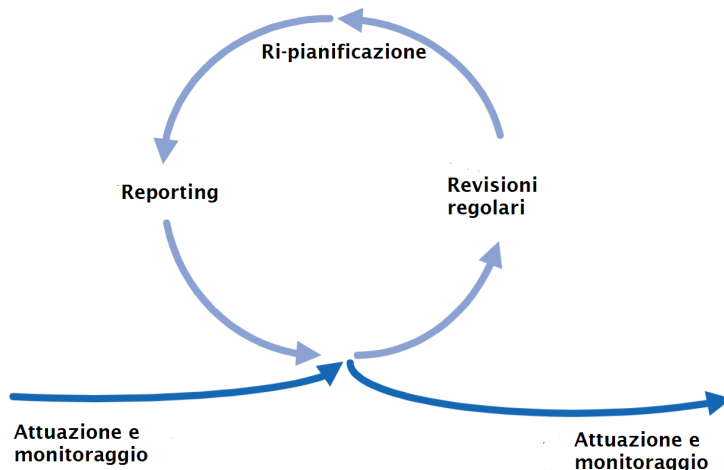
Per svolgere tale compito, è essenziale che il monitoraggio preveda tre momenti fondamentali:

- **costante revisione del progetto:** attraverso il monitoraggio si acquisiscono informazioni per riflettere su quanto si sta realizzando e studiare modifiche e adattamenti delle attività di progetto;
- **ri-pianificazione:** la fase di attuazione di un progetto implica sempre degli scostamenti rispetto a quanto inizialmente previsto. Diventa così essenziale ri-pianificare in corso d'opera il progetto adattandolo alla realtà in cui si sta operando;
- **sistema di reportistica (reporting):** si tratta di una funzione cruciale attraverso cui fornire ai diversi attori-chiave (soprattutto all'ente finanziatore del progetto) report aggiornati sui progressi fisici e finanziari del progetto.

La fase di attuazione: un processo di apprendimento

La fase di attuazione del progetto rappresenta quindi un processo di apprendimento virtuoso attraverso il quale lo staff impara da quanto sta realizzando e lo adegua alle difficoltà e/o necessità che si presentano in corso d'opera (Fig. 3).

Fig. 3 – La fase di realizzazione del progetto: un processo di apprendimento



Fonte: *Linee guida alla gestione del ciclo di progetto*, cit.

Il sistema di reportistica (reporting)

Lo **scopo dei report** è quello di:

- **informare i vari attori-chiave** circa l'andamento del progetto rispetto a quanto inizialmente pianificato, segnalando le difficoltà incontrate e le azioni da intraprendere per superare tali difficoltà;
- **fornire una documentazione formale** di quanto è stato realizzato mentre il progetto è ancora in fase di attuazione, per facilitare futuri controlli e valutazioni;
- **documentare tutti i cambiamenti** occorsi nel periodo di attuazione del progetto e le conseguenti modifiche al budget iniziale;
- **garantire la trasparenza del progetto** rendendo accessibili ad un soggetto esterno tutte le informazioni sul suo svolgimento.

Indicazioni fornite dal monitoraggio

In ogni momento della fase di attuazione, il monitoraggio fornisce quindi **indicazioni** circa:

- la **rilevanza e fattibilità del progetto**, cioè la sua capacità di continuare a dare risposta ai bisogni dei beneficiari ed erogare i benefici previsti ai gruppi target;
- i **progressi che si stanno ottenendo** in termini di raggiungimento degli obiettivi previsti e capacità di utilizzare le risorse finanziarie a disposizione;

- la **qualità della gestione del progetto**, soprattutto in relazione alla capacità di gestire i fattori di rischio e gli eventi inattesi;
- la **sostenibilità** futura dei benefici che il progetto sta erogando;
- le **azioni da intraprendere**.

Caratteristiche di un buon sistema di monitoraggio

A questo scopo, il PCM indica alcuni **accorgimenti** per approntare un buon sistema di monitoraggio:

- **Definire chiaramente i destinatari dell'informazione.**

L'informazione raccolta deve essere utilizzata per sostenere i processi decisionali, ad esempio ridisegnare un'attività, allocare diversamente le risorse finanziarie, modificare la metodologia di intervento, ecc. Ne consegue che è essenziale avere chiaro quali sono i destinatari dell'informazione che si sta raccogliendo. Ad esempio, un tecnico avrà bisogno di un certo tipo di informazione per realizzare i compiti previsti, mentre un dirigente necessiterà di un feedback che gli fornisca una visione d'insieme utile per un controllo complessivo del progetto in corso.

- **Utilizzare le risorse informative esistenti**

Una volta che siano chiari i destinatari e il tipo di informazione da rilevare, è opportuno cercare di utilizzare strumenti informativi già esistenti e che possono essere impiegati per controllare l'andamento del progetto (archivi, database, ecc.). In questo modo sarà necessario creare degli strumenti e/o delle strutture per la raccolta di nuove informazioni solo laddove quelle rilevanti per il progetto non siano disponibili.

- **Triangolare l'informazione**

Se possibile, è utile raccogliere le informazioni da più fonti e attraverso più di uno strumento. In questo modo si migliora la qualità del monitoraggio e si riduce il rischio di interpretazioni distorte dei processi in corso. Inoltre, si dovrebbe tenere a mente che non necessariamente la raccolta di una notevole mole di informazioni assicura un migliore sistema di monitoraggio. È bene selezionare solo quelle rilevanti in modo da evitare tempi lunghi e spreco di risorse.

- **Confrontare rispetto a quanto inizialmente previsto**

L'attività di monitoraggio implica una comparazione con quanto originariamente previsto. Per tale ragione, è essenziale disporre di un cronoprogramma dettagliato di tutte le attività di progetto in cui siano chiaramente indicati tempi, risorse e output previsti in

modo da poter controllare quanto effettivamente realizzato dal progetto sulla base di ciò che è stato inizialmente previsto.

I compiti della valutazione

Nella fase di attuazione del progetto, la valutazione ha lo scopo di:

- verificare se un progetto sta ottenendo gli obiettivi che si erano stabiliti;
- sostenere i processi decisionali relativi alle azioni da intraprendere nel successivo periodo di svolgimento del progetto.

Si tratta quindi di **un'attività puntuale** che avviene generalmente a metà o verso la fine della realizzazione del progetto e viene in genere **affidata a soggetti esterni** all'ente attuatore del progetto. La valutazione in questo caso è detta **“formativa”** poiché consente di apprendere dalla realizzazione del progetto, traendo elementi utili a superare le eventuali difficoltà incontrate e migliorare continuamente la qualità dei progetti.

I principi della valutazione

Il PCM indica i **principi ai quali** è necessario attenersi nello svolgimento della valutazione:

- **imparzialità e indipendenza della funzione valutativa** rispetto alle organizzazioni/istituzioni responsabili della definizione delle politiche o della realizzazione dei progetti;
- **credibilità**, garantita sia dall'impiego di professionisti, sia dalla trasparenza del processo di valutazione e dalla diffusione dei risultati raggiunti;
- **partecipazione degli attori-chiave** per assicurarsi che siano tenute in conto le idee e le opinioni derivanti da diversi punti di vista;
- **utilità** in termini di capacità di fornire tempestivamente i risultati e le raccomandazioni della valutazione.

L'Unità di Valutazione creata dalla Commissione europea

Le pratiche valutative basate sull'approccio PCM sono state elaborate nell'ambito dei Programmi di cooperazione internazionale allo sviluppo realizzati dalla Commissione europea (EuropeAid Cooperation Office) che ha creato un'apposita **Unità di Valutazione** incaricata di questo servizio.

Un'Unità di Valutazione così concepita ha il **compito** di:

- **identificare chiaramente gli aspetti del progetto che si vogliono valutare;**
- **elaborare il piano di valutazione** definendo i termini di riferimento dell'esperto o dell'équipe di valutazione;
- **preparare il bando** per assegnare la valutazione e selezionare l'esperto o l'équipe che eseguirà la valutazione;
- **garantire che siano prodotti rapporti di valutazione di qualità** e che ne sia data la più ampia diffusione possibile;
- **agire da interfaccia** tra l'ente attuatore del progetto e l'ente finanziatore;
- **utilizzare le raccomandazioni e i suggerimenti derivanti dalla valutazione** per migliorare i **progetti in corso e futuri.**

Differenze tra monitoraggio e valutazione

La tabella 1 mostra le **principali differenze** tra monitoraggio e valutazione per comprenderne scopi, compiti, caratteristiche e tempi di esecuzione.

Tab. 1 – Quadro comparativo tra valutazione e monitoraggio

	Valutazione (nel corso della fase di attuazione del progetto)	Monitoraggio
Obiettivi	- Migliorare il processo decisionale dei policy maker; - Migliorare la qualità della programmazione	- Migliorare la performance dello staff di progetto (management); - Migliorare l'efficienza e l'efficacia del progetto
Funzioni	Analisi puntuale (realizzata in un determinato momento) di rilevanza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità ¹ allo scopo di supportare le decisioni dei <i>policy maker</i>	Analisi continua e sistematica dei progressi ottenuti dal progetto allo scopo di supportare le decisioni dello staff di progetto
Chi ne è incaricato	Un'équipe esterna al progetto	Il <i>management</i> del progetto
Quando si realizza	A metà o verso la fine della fase di realizzazione di un progetto (valutazione formativa)	È un'attività continua che in genere prevede rapporti trimestrali
Legami con il Quadro Logico²	Orientata principalmente all'efficacia del progetto	Orientato principalmente all'efficienza del progetto
Che cosa prende in considerazione	Si concentra sul raggiungimento (o meno) degli obiettivi previsti.	Si concentra sulle attività realizzate e, in un secondo momento, sui risultati ottenuti

¹ **Rilevanza** (dall'inglese **Relevance**, tradotto anche con **Pertinenza**): riguarda l'adeguatezza degli obiettivi del progetto alla situazione problematica iniziale che si intendeva risolvere; **Efficienza**: riguarda la capacità del progetto di raggiungere i risultati previsti ad un costo ragionevole; **Efficacia**: riguarda la capacità dei risultati di contribuire al raggiungimento dello scopo del progetto; **Impatto**: riguarda il legame tra lo scopo del progetto e gli obiettivi generali di medio-lungo periodo; **Sostenibilità**: riguarda la capacità dei risultati e dei benefici ottenuti di permanere anche dopo la fine del progetto.

² Il Quadro Logico, utilizzato nella metodologia del Project Cycle Management, è una matrice di progettazione largamente usata nei programmi promossi dalla Commissione europea e da altri organismi internazionali, molto utile per definire in maniera chiara i diversi elementi di un intervento progettuale e per visualizzarli in modo efficace. La parte più significativa del Quadro Logico è la logica di intervento, articolata in quattro livelli. Tali livelli sono legati tra loro da un rapporto di causa-effetto in senso verticale, dal basso verso l'alto, secondo il quale le attività portano ai risultati, i risultati conducono al raggiungimento dello scopo del progetto e lo scopo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi generali.