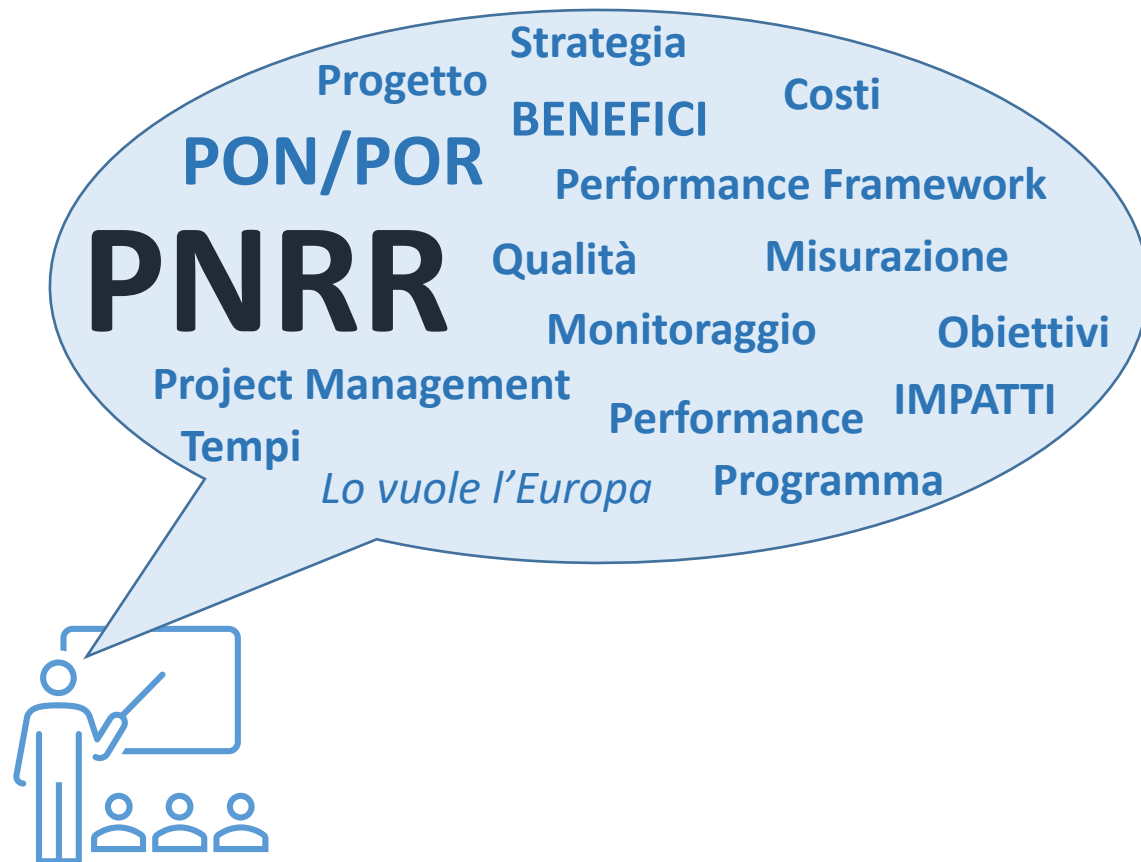


Monitoraggio e la valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Andrea Susa

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Va molto di moda parlare di **monitoraggio e valutazione**, anzi queste parole sono molto inflazionate, specie nella PPAA.



Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Cerchiamo di chiarire un po' le idee. Tutti sanno che



«Un **progetto** è una serie di attività volte a produrre risultati chiaramente definiti in un periodo di tempo stabilito, a un determinato budget e con caratteristiche fissate (requisiti, qualità)»

Ma quando un progetto è «di successo» e quando un progetto «fallisce»

Un progetto **NON** è un solamente un Piano...

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Citando un grande filosofo: *Anche i migliori piani falliscono se non hanno uno scopo... e soprattutto, se non sappiamo perché...*

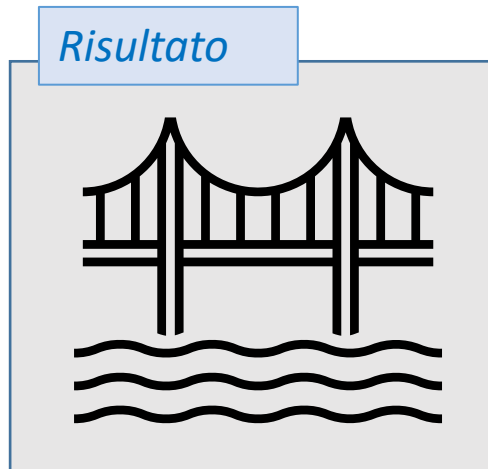


La chiara identificazione degli obiettivi e dei risultati attesi è condizione necessaria per ogni progetto.

Il monitoraggio di un progetto e la valutazione sono fasi che permettono di verificare l'evolversi del progetto secondo quanto stabilito e il raggiungimento dei risultati attesi e degli obiettivi previsti.

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Quindi, un progetto è finalizzato a produrre **obiettivi** (o **risultati**) chiaramente definiti in un periodo di tempo stabilito, a un determinato budget e con caratteristiche fissate. Gli impatti di questi obiettivi misureranno l'efficacia del progetto.



Obiettivo o risultato: ad esempio

- un ponte (tangibile),
- delle competenze acquisite (intangibile)

Impatto obiettivo o del risultato: ad esempio

- il numero di passaggi sul ponte, la diminuzione del tempo per il trasporto su gomma/treno rispetto al trasporto su acqua,
- il miglioramento delle performance, l'incremento della sicurezza, l'aumento della consapevolezza su tematiche specifiche...

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Ma perché questa «burocrazia ulteriore»? Perché andare a valutare l'impatto? Non basta che ci sia il ponte???

Home > Cronaca > Progetti faraonici e mili...

Progetti faraonici e miliardi buttati. In Italia 500 cattedrali nel deserto

La mappa da nord a sud: lista delle opere incompiute



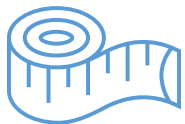
Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Progettare e gestire un progetto, un intervento, un'azione è un lavoro alquanto oneroso, al punto che sono nate diverse discipline legate a queste tematiche.

Project Management



Monitoraggio e controllo



Valutazione finale



Business Case

Progettazione europea



Monitoraggio



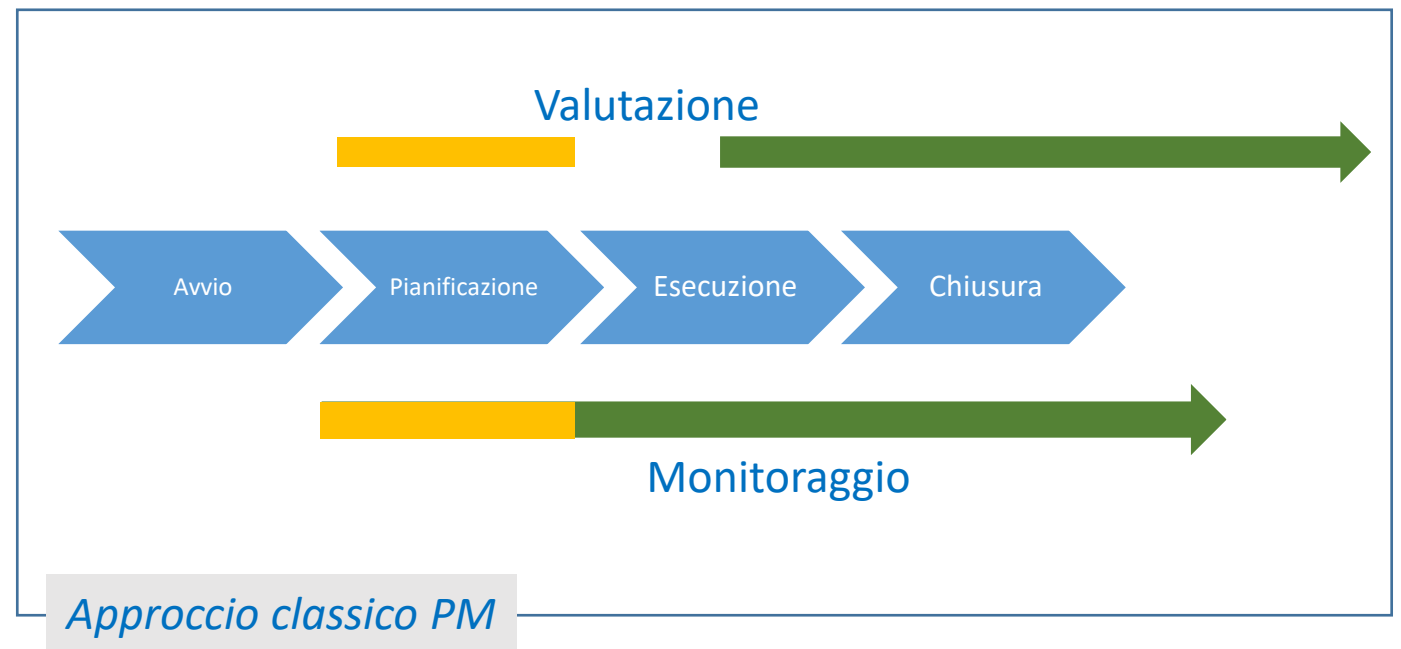
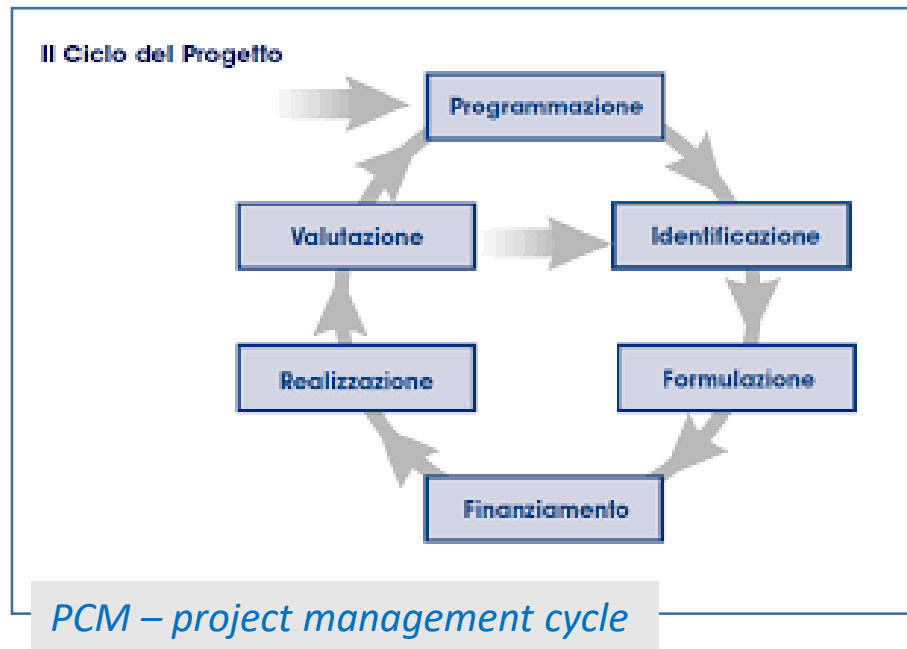
Valutazione



Performance framework

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Qualunque sia la modalità operativa di gestione del progetto, le fasi di monitoraggio e valutazione sono fondamentali.



Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Monitoraggio

Il monitoraggio è lo strumento principale di supporto alle decisioni durante lo svolgimento del progetto.

Tale attività è finalizzata alla raccolta continuativa e sistematica delle informazioni relative all'andamento del progetto, al rispetto dei parametri (tempi, costi e qualità attesa) e all'effettivo rilascio dei prodotti (risultati) attesi.

Il monitoraggio si svolge a partire dalla fase di esecuzione, ma le sue attività vengono progettate nella fase di pianificazione e si conclude al termine del progetto.

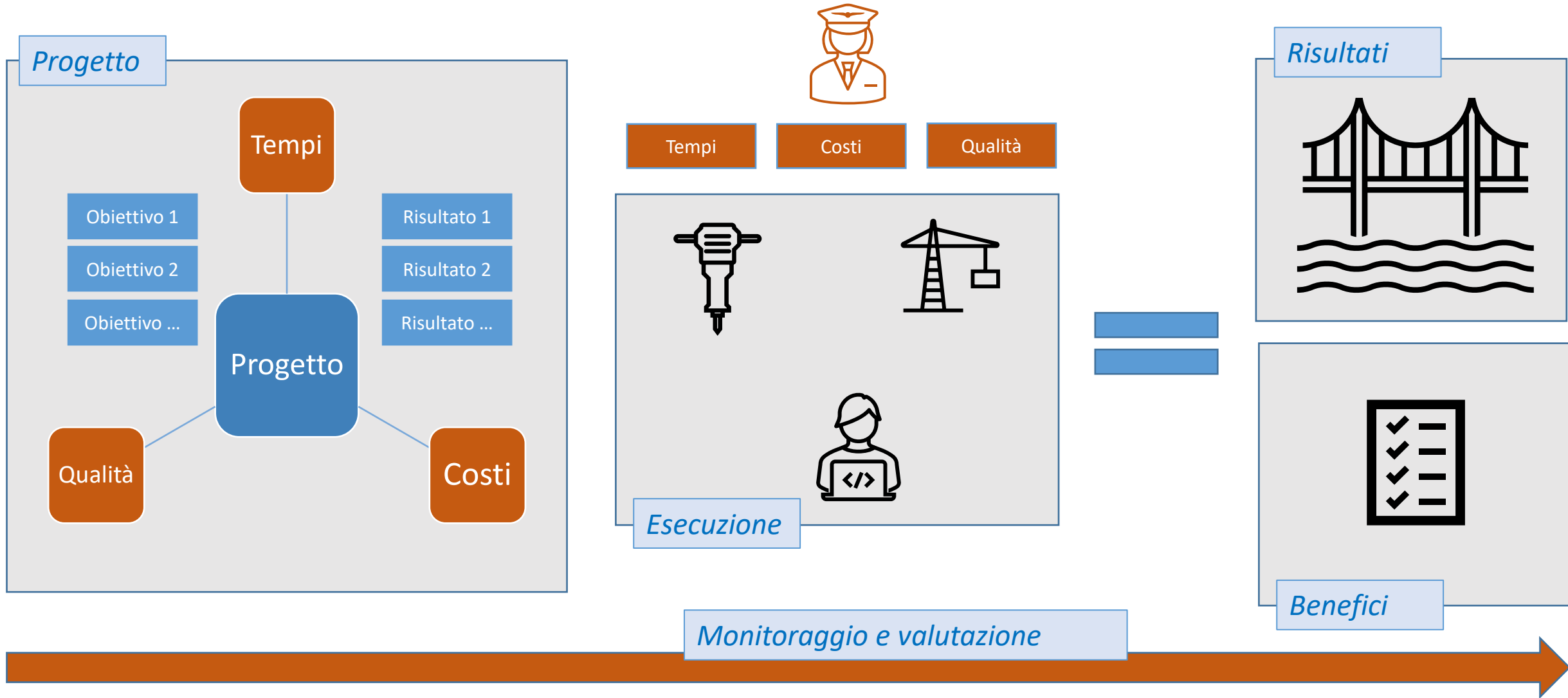
Valutazione

La valutazione è un'attività finalizzata alla verifica del raggiungimento degli obiettivi previsti (prodotti e/o risultati) e degli impatti attesi.

La fase di valutazione di solito inizia quando la pianificazione del progetto prevede il raggiungimento degli obiettivi (valutazione in itinere) e si conclude, al termine del progetto, con la verifica del raggiungimento di tutti gli obiettivi previsti e, anche a seguito della chiusura del progetto, con la valutazione finale degli impatti.

Gli esiti della valutazione alimentano i dati della valutazione ex ante degli Accordi di Partenariato

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare



Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Lo strumento principale della valutazione di un progetto è il performance framework (o quadro di riferimento dell'efficacia dell'attuazione). Tale strumento, codificato per i progetti a cofinanziamento UE, in realtà è sempre stato uno strumento di lavoro, spesso riportato con altri nomi.

Il performance framework nella progettazione europea, è finalizzato a misurare i risultati dell'attuazione di un Programma operativo ai fini dell'assegnazione di una riserva specifica di fondi, che può variare da un minimo del 3% ad un massimo del 7% delle risorse stanziare, a seconda della tipologia di fondo (FEAGA, FEASR, SIE,..)

Il performance framework identifica appositi indicatori finanziari, di realizzazione e di impatto, che devono essere definiti in fase di pianificazione e misurati durante e alla fine del progetto.

Allegato II al Regolamento (UE)
1303/2013



Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Tabella 1: Formato standard per il quadro di riferimento dell'efficacia dell'attuazione

Priorità	Indicatore e unità di misurazione, se del caso		Target intermedio per il 2018	Target finale per il 2023

- a) realistici, raggiungibili, pertinenti, recanti informazioni essenziali sui progressi di una priorità;
- b) coerenti con la natura e il carattere degli obiettivi specifici della priorità;
- c) trasparenti, con obiettivi verificabili oggettivamente e fonti di dati identificate e, ove possibile, disponibili al pubblico;
- d) verificabili, senza imporre oneri amministrativi eccessivi;
- e) coerenti tra i vari programmi, se del caso.

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare



Azioni	Indicatore di risultato						Indicatori di output		
	Definizione	Unità di misura	Categoria di regioni	Valore di base e anno rif.	Valore obiettivo (2023)	Fonte dei dati	Definizione	Valore obiettivo (2023)	
1.3.1. Interventi per lo sviluppo delle competenze digitali (<i>e-skills</i>), di modelli per la gestione associata di servizi avanzati	5RIS -Dipendenti di Amministrazioni locali che hanno seguito corsi di formazione ICT	%	TR	6,3	15	Istat	40UT - Numero di operatori coinvolti in percorsi di rafforzamento delle competenze digitali	3.000	
			LDR	6,3	15			TR	117
			MDR	6,3	15			LDR	2.622
1.3.2 Interventi di innovazione nella gestione dei servizi sanitari che prevedano il supporto allo sviluppo delle competenze funzionali all'implementazione dei processi di innovazione (Patto per la salute)	<i>[Numero di dipendenti delle Amministrazioni locali che hanno seguito corsi di formazione ICT in percentuale sul totale dei dipendenti]</i>								
1.3.3 Interventi per il miglioramento della capacità amministrativa, centrale e regionale, per l'integrazione della sostenibilità ambientale	6RIS - Quota di operatori che hanno completato con successo i percorsi di rafforzamento delle competenze digitali	%	TR	0	60	Sistema di monit. del PON	50UT - Numero di Amministrazioni/ Uffici/ Strutture coinvolte in nuovi processi di riorganizzazione, e di razionalizzazione della propria struttura organizzativa, di ridefinizione delle modalità di erogazione dei servizi, di adozione di sistemi di gestione orientati alla qualità	500	
			LDR	0	60			TR	20
			MDR	0	60			LDR	437
1.3.4 Azioni di sistema per l'ottimizzazione degli interventi di rafforzamento della capacità amministrativa realizzati nell'ambito di PON tematici e/o POR.	7RIS -Amministrazioni che si sono riorganizzate	Numero	TR	0	12	Sistema di monit. del PON			
			LDR	0	262			MDR	43
			MDR	0	26				
1.3.5 Interventi per la razionalizzazione delle amministrazioni pubbliche, per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della gestione del personale	<i>[Numero di Amministrazioni /Uffici/Strutture che hanno implementato nuovi processi di riorganizzazione e di razionalizzazione della propria struttura organizzativa, di ridefinizione delle modalità di erogazione dei servizi, di adozione di sistemi di gestione orientati alla qualità]</i>								

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

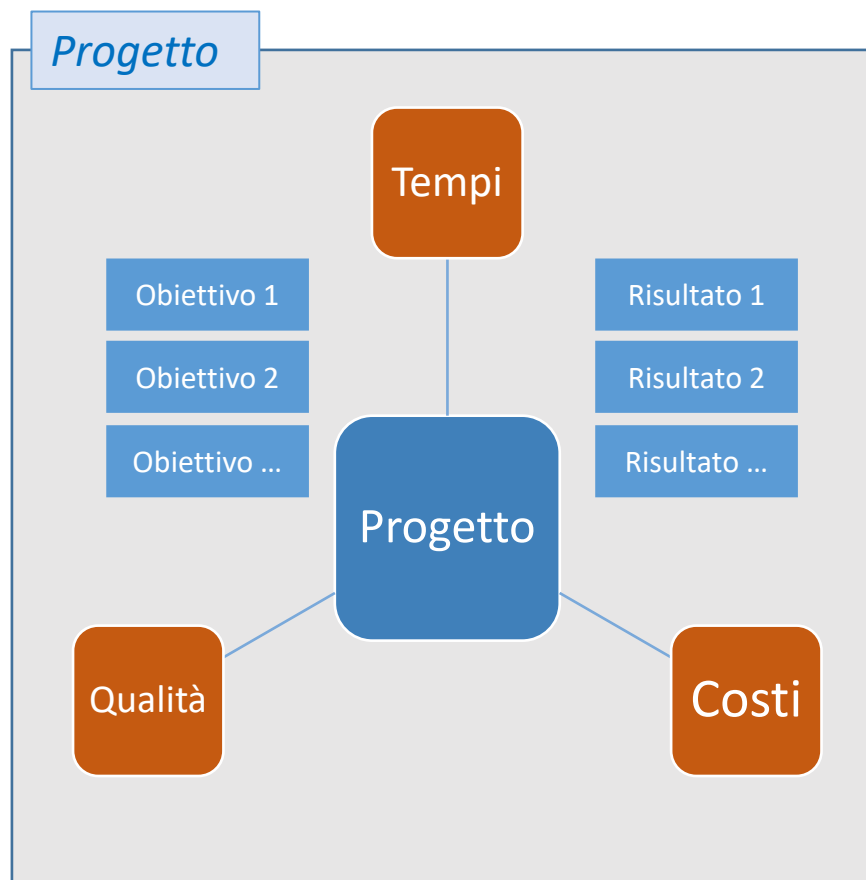


Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare



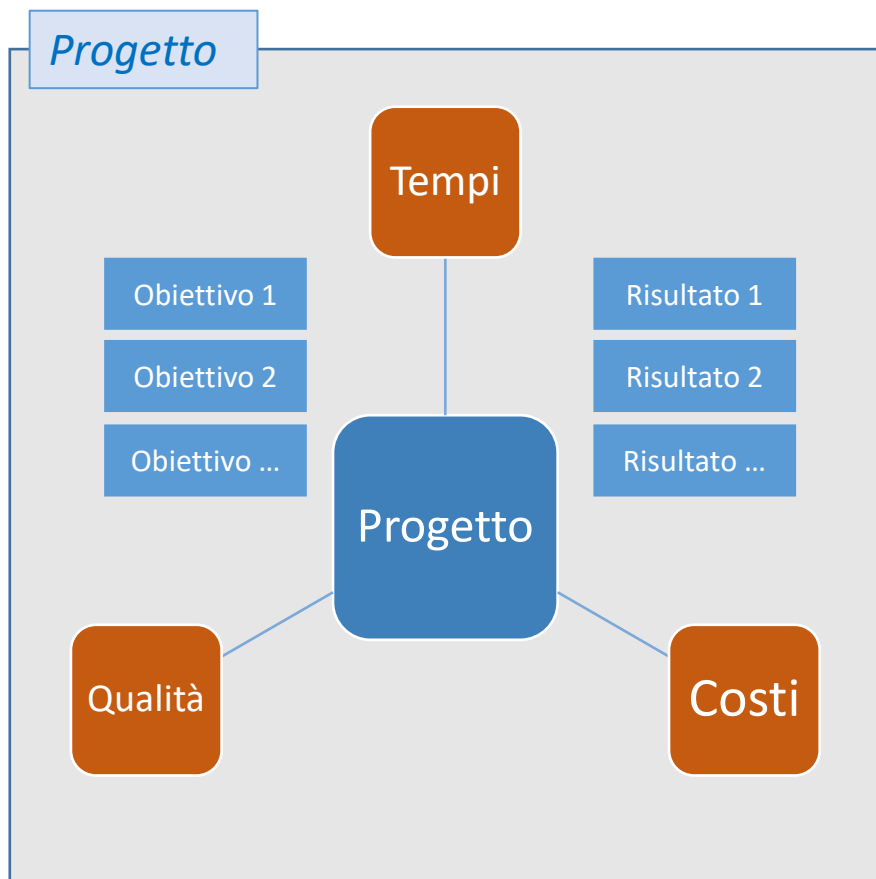
Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Una metodologia di monitoraggio e/o di valutazione deve essere predisposta in fase di progettazione del progetto. In questa ottica, due sono le domande a cui dobbiamo rispondere:



Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Una metodologia di monitoraggio e/o di valutazione deve essere predisposta in fase di progettazione del progetto. In questa ottica, due sono le domande a cui dobbiamo rispondere:



Descrizione progetto	Logica di intervento	indicatori	Fonti di verifica	ipotesi
Obiettivi generali	Gli obiettivi di sviluppo ai quali il progetto contribuisce	Misura contributo all'obiettivo generale. Utilizzato durante la valutazione.	Fonti di informazione e metodi impiegati per la raccolta e la reportistica (compreso chi, quando e con quale frequenza)	-
Obiettivo specifico	Il risultato alla fine del progetto – più precisamente i vantaggi/benefici attesi	Come sapremo se l'obiettivo specifico è stato raggiunto? (quantità, qualità tempo, costi)	Fonti di informazione e metodi impiegati per la raccolta e la reportistica (compreso chi, quando e con quale frequenza)	Ipotesi (fuori dal controllo della gestione del progetto) suscettibili di esercitare un impatto sul nesso obiettivo generale/obiettivo specifico
Risultati	I risultati diretti (prodotti e/o servizi) del progetto, che devono essere rilasciati durante/alla fine del progetto	Come sapremo se i risultati saranno/sono stati ottenuti? (quantità, qualità tempo, costi)	Fonti di informazione e metodi impiegati per la raccolta e la reportistica (compreso chi, quando e con quale frequenza)	Ipotesi (fuori dal controllo della gestione del progetto) suscettibili di esercitare un impatto sul nesso risultati/obiettivo specifico
Attività	Piano di lavoro	(qui si entra nel monitoraggio)		

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Ogni piano operativo (ma in generale ogni progetto) deve essere accompagnato da un Piano di valutazione, conforme a quanto previsto dal Regolamento UE 1303/2013.

La Commissione ha emesso la “Guidance Document on Evaluation Plans”, febbraio 2015 al fine di supportare gli Stati Membri nella loro predisposizione.

- ✓ Definizione delle metodologie e degli strumenti di valutazione;
- ✓ L'identificazione degli oggetti (osservabili) da analizzare, articolati per ambito di valutazione, Asse, priorità di investimento e obiettivo specifico;
- ✓ La definizione delle domande di valutazione;
- ✓ Il riferimento agli indicatori di risultato, ai dati disponibili e alla tipologia di rilevazione prevista per raccogliere i dati non disponibili;
- ✓ La pianificazione delle attività valutative per l'intero ciclo di programmazione, con indicazione degli obiettivi delle valutazioni, delle scadenze previste, della tipologia di valutazione condotta e di analisi realizzata e i soggetti coinvolti;
- ✓ Il cronoprogramma di attuazione del Piano.

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Tipologie

- ❑ Ex ante (finalizzate all'approvazione dell'Accordo, del programma o del progetto)
- ❑ In itinere (finalizzata alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi intermedi in termini di efficacia ed efficienza)
- ❑ Ex post (finalizzata alla verifica del raggiungimento degli obiettivi previsti e dei relativi benefici in termini di progetto/programma rispetto alla strategia e agli obiettivi generali)

Caratteristiche

- ❑ Essere svolta secondo quanto previsto nel Piano approvato;
- ❑ Essere condotta da esperti interni o esterni funzionalmente indipendenti dai responsabili dell'attuazione del programma;
- ❑ Deve essere resa pubblica mediante un'ampia disseminazione dei risultati.

Finalità

Le valutazioni sono effettuate per migliorare la qualità della progettazione e dell'esecuzione dei programmi e per valutarne l'efficacia, l'efficienza e l'impatto

Fonte: Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Modalità operativa valutazione indipendente in itinere

Si ok, tutto bello, ma praticamente, cosa bisogna fare



Ambito della valutazione

Devono essere definiti ambito e scopo della valutazione. Questa attività si svolge a quattro mani perché è il committente che stabilisce il corretto ambito di azione del valutatore.

Il Regolamento prevede che tale ambito sia individuato nel Piano.

Il campo di osservazione sarà composto da due cluster di azioni distribuite nei diversi Assi del PON:

- il primo concerne l'innovazione della Pubblica Amministrazione,
- l'altro cluster di interventi verrà identificato attraverso un confronto con il partenariato istituzionale, il partenariato economico e sociale del PON e con la società civile:

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Modalità operativa valutazione indipendente in itinere

Si ok, tutto bello, ma praticamente, cosa bisogna fare



Alcune Domande a cui la valutazione dovrebbe rispondere

- ✓ Qual è l'avanzamento procedurale, fisico e finanziario del programma e il grado di adeguatezza degli indicatori di Programma?
- ✓ Quale peso rivestono i diversi ambiti tematici su cui interviene il PON nel miglioramento della capacity building?
- ✓ Qual è il contributo fornito dagli interventi all'incremento dei servizi pubblici resi attraverso i sistemi di e-Government?
- ✓ Qual è il contributo degli interventi di digitalizzazione della PA alla standardizzazione e centralizzazione degli interventi?
- ✓ Le azioni implementate sono state in grado di rafforzare la capacità amministrativa delle Amministrazioni proponenti?
- ✓ Le attività poste in essere per il rafforzamento delle competenze organizzative e del personale stanno ottenendo gli effetti attesi?
- ✓ Cosa si può apprendere dalle differenti declinazioni delle pratiche nei territori?

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Modalità operativa valutazione indipendente in itinere

Metodologia

Approccio: Valutazione basata sulla teoria o altre tipologie

Metodo: Analisi desk, focus group, indagini sui destinatari, indagini di campo, analisi degli indicatori di risultato

Fonti: Interviste, indagini statistiche disponibili, studi e analisi valutative già realizzate, banche dati disponibili, sistema di monitoraggio, altro

Esempio di approccio metodologico:

Valutazione sviluppata seguendo un approccio metodologico misto, basato su una combinazione di analisi desk (analisi dei dati di monitoraggio), analisi in campo, tramite informazioni raccolte attraverso interviste dirette/indirette e analisi di banche dati statistiche (ISTAT) e di monitoraggio.

Si ok, tutto bello, ma praticamente, cosa bisogna fare



Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Domanda	Modalità operativa	Fonte
Qual è l'avanzamento procedurale, fisico e finanziario del programma	<ul style="list-style-type: none"> Analisi desk 	<ul style="list-style-type: none"> ACT –DELFI Report di monitoraggio
Qual è il grado di adeguatezza degli indicatori di Programma?	<ul style="list-style-type: none"> Analisi desk Interviste con i referenti di programma 	<ul style="list-style-type: none"> Documenti Programma Operativo Le Relazioni Annuali di Attuazione (RAA)
Qual è il contributo fornito dagli interventi all'incremento dei servizi pubblici resi attraverso i sistemi di e-Government?	<ul style="list-style-type: none"> Analisi desk Interviste a campione su alcune amministrazioni target 	<ul style="list-style-type: none"> Documenti Programma Operativo Le Relazioni Annuali di Attuazione (RAA) Risposte questionari
Qual è il contributo degli interventi di digitalizzazione della PA alla standardizzazione e centralizzazione degli interventi?	<ul style="list-style-type: none"> Analisi desk Interviste a campione su alcune amministrazioni target 	<ul style="list-style-type: none"> Documenti Programma Operativo Le Relazioni Annuali di Attuazione (RAA) Risposte questionari
Le attività poste in essere per il rafforzamento delle competenze organizzative e del personale stanno ottenendo gli effetti attesi?	<ul style="list-style-type: none"> Analisi desk Interviste a campione su alcune amministrazioni target 	<ul style="list-style-type: none"> Documenti Programma Operativo Le Relazioni Annuali di Attuazione (RAA) Risposte questionari

Esempio

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Qual è il grado di adeguatezza degli indicatori di Programma?



Analisi Desk

- Analisi del quadro logico di programma
- Analisi degli indicatori
- Verifica corrispondenza tra Risultati e Impatti e relativi indicatori

Interviste

- Responsabili del programma
- Principali stakeholder del programma



Elenco delle domande da porre



Esempi di domande da porre:

- Gli indicatori coprono i principali obiettivi del programma
- Gli obiettivi attesi e gli obiettivi raggiunti corrispondono nella percezione degli stakeholder
- A fronte dell'Ob-x e del relativo indicatore Ris-y e/o Out-Z gli stakeholder percepiscono un raggiungimento coerente?

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Le attività poste in essere per il rafforzamento delle competenze organizzative e del personale stanno ottenendo gli effetti attesi?



Analisi Desk

- Analisi degli indicatori relativi all'obiettivo
- Analisi dei progetti principalmente finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo
- Identificazione del campione



Elenco Amministrazioni
Elenco delle domande da porre



Interviste

- Responsabili del programma
- Amministrazioni del campione

Esempi di domande da porre:

- L'Amministrazione ha identificato una baseline per misurare gli effetti del progetto?
- Il personale dell'Amministrazione ha preso parte attivamente alle attività o a beneficiato delle azioni del progetto?
- Rispetto alla baseline definita si sono concretizzati gli obiettivi e gli effetti attesi?

Monitoraggio e valutazione: un approccio per comprendere e migliorare

Al termine delle attività viene predisposto il report di valutazione, soggetto a pubblicazione e diffusione dei risultati ottenuti



Presentare i risultati della valutazione in termini di raggiungimento degli obiettivi/benefici previsti

Supportare la nuova programmazione, alimentando l'analisi SWOT

Svincolare la quota di riserva