
E-MANUAL

CAPITOLO 3 COME GESTIRE IN MODO EFFICACE ED EFFICIENTE UN PROGETTO EUROPEO

3.6 MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Un progetto deve contenere obiettivi definiti in scala gerarchica (input, attività, risultati, finalità e obiettivo generale), un insieme di presupposti specifici e un sistema di verifica e valutazione dei risultati ottenuti, cioè un sistema di monitoraggio.

Un sistema di monitoraggio per la valutazione dei progetti contribuisce a facilitare il processo di gestione, legittima e rafforza la credibilità del progetto, motiva i partecipanti, è in grado di trasferire e riprodurre i benefici ottenuti. A tal fine deve essere:

- 1) delineato nella fase iniziale del progetto;
- 2) strutturato intorno a un gruppo di indicatori controllabili in maniera oggettiva;
- 3) organizzato in considerazione dei momenti critici del progetto in modo da garantirne il controllo;
- 4) deve assicurare la partecipazione di tutti gli attori coinvolti.

STRUMENTI DI MONITORAGGIO

È necessario stabilire strumenti appropriati atti a garantire le condizioni necessarie affinché il processo di monitoraggio si applichi alle azioni da intraprendere, ai risultati attesi e al rispetto del budget (controllo dei costi).

Strumenti di documentazione, risultati e output

È importante classificare e registrare il contenuto, la rilevanza e l'ubicazione di tutta la documentazione e la corrispondenza relativa alla partnership mediante **un unico sistema di gestione della documentazione comune a tutti i partner**. Nelle procedure di reporting, al fine di assicurare il controllo di qualità, è necessaria la massima trasparenza nell'evidenziare e comunicare i contributi forniti da ognuno dei partner nel raggiungimento di risultati tangibili. **Un elenco di tutti gli strumenti e gli output relativi al progetto** deve essere disponibile, aggiornato e accessibile a tutti i partner. Si è soliti, nel caso in cui il progetto preveda l'attivazione di un sito web, creare un'area riservata ove si caricano tutti gli strumenti di progetto che divengono accessibili al solo partenariato.

Comunicazione interna e responsabilità condivisa

Sviluppare e aggiornare costantemente **un sistema web-based di comunicazione interna** serve a tenere informati tutti i partner dei progressi fatti. Tale sistema deve operare sulla base di una responsabilità condivisa e non dell'apporto esclusivo "dall'alto al basso" del Lead Partner.

Reporting

Un sistema di comunicazione efficiente, come sottolineato sopra, può facilmente rappresentare la base di una struttura di reporting interno semi-informale. **La stesura di rapporti e relazioni interne** non rappresenta sempre una necessità del programma ma tale compito può essere pensato come uno strumento interno per monitorare da vicino l'avanzamento dei lavori e in particolare delle spese. Tuttavia, se ulteriormente sviluppato, un tale sistema può essere utilizzato per facilitare e velocizzare le procedure di rendicontazione ufficiale (per esempio i resoconti finanziari che devono essere presentati generalmente ogni 6 mesi).

Modifiche progettuali

Si presume che la fase di implementazione rispetti i termini definiti nell'application form, così come è stato approvato. Nel caso in cui sia necessario introdurre delle modifiche (anche dovute a eventuali inadempienze dei partner o a spese inferiori a quelle previste) è prudente **rispondere tempestivamente alle necessità di cambiamento e informarne il project officer** per trovare insieme delle soluzioni. Lasciare che un problema, non così evidente, cresca in maniera non controllata e che poi non si sia più in grado di correggerlo, può produrre effetti assai negativi nel lungo periodo, tra cui il blocco automatico dei finanziamenti o l'esclusione dalla partecipazione a futuri bandi europei.

Scegliere gli indicatori

Gli indicatori sono strumenti di misurazione che forniscono dati utili per la gestione del progetto nonché per il monitoraggio e la valutazione dell'efficienza delle attività svolte. In tal modo permettono di migliorare il processo decisionale, promuovere una maggiore efficienza e produrre risultati più rilevanti.

Gli indicatori devono essere in relazione diretta con gli obiettivi principali del progetto e fornire un quadro adeguato di ciò che il progetto si propone di ottenere. Tuttavia, poiché tali indicatori possono fornire solamente "un'istantanea" parziale dello stato di avanzamento dei lavori, la prima decisione da prendere riguarda "che cosa" misurare, cioè stabilire quali sono le parti del progetto più importanti e degne di interesse. La difficoltà nella selezione degli indicatori è quella di trovare quantità/elementi misurabili che possano

rispecchiare gli effetti più significativi, combinando ciò che è sostanzialmente rilevante, quale riflesso dei risultati attesi, con ciò che è invece realistico in termini di raccolta e gestione dei dati. A volte la call suggerisce una serie di indicatori e per ogni progetto si deve poi valutare la possibilità di adottarli e utilizzarli come mezzo di misurazione dei benefici derivanti dal progetto. Fin da subito **la partnership deve accordarsi sul tipo di indicatori unit-based (a base unitaria) da utilizzare nella valutazione del progetto**, stabilire una base di partenza dalla quale iniziare a lavorare, introdurre dei target da raggiungere e definire meccanismi e momenti specifici di raccolta dati al fine di poter misurare i progressi.

Alcuni dei problemi chiave relativi ai processi di monitoraggio e valutazione possono essere eliminati fin dall'inizio definendo un ampio insieme di indicatori appropriati che misurino in modo chiaro il fine delle attività e gli obiettivi del progetto:

- 1) **Indicatori di output:** misurano ciò che le attività di progetto producono;
- 2) **Indicatori di risultato:** misurano gli effetti immediati sui beneficiari scelti;
- 3) **Indicatori di impatto:** misurano i contributi a lungo termine rispetto all'obiettivo generale.

Tra queste tre categorie di indicatori è poi necessario creare connessioni logiche. Per esempio: un'analisi o un rapporto (indicatore di output) su un tema di particolare rilevanza nel territorio comune alle organizzazioni partner può contribuire a promuovere una maggiore consapevolezza (indicatore di risultato) tra i destinatari prescelti (target group), pubblica opinione inclusa, su questioni messe in luce nel rapporto, e, sulla base di queste nuove conoscenze, è possibile che si producano modifiche migliorative nelle politiche adottate (indicatore di impatto).

Al fine di misurare e valutare ogni elemento della performance reale del progetto (risultati, efficienza finanziaria ecc.), **è bene definire indicatori specifici e rilevanti che possano essere realmente applicabili e misurabili in relazione alle esigenze e ai tempi del progetto** (prendere come riferimento i momenti in cui un dato obiettivo viene raggiunto).

Processo di valutazione

Valutare significa esaminare in maniera esaustiva, critica e oggettiva l'adeguatezza degli obiettivi e la qualità delle azioni compiute in relazione ai risultati ottenuti, agli effetti provocati e ai bisogni che si prefiggono di soddisfare.

Con il processo di valutazione si sviluppa un processo le cui fasi devono essere programmate durante tutto l'arco di vita del progetto stesso, in relazione alle diverse aree di interesse:

- **Ex-Ante:** pianificazione logica (progettazione e individuazione delle risorse inclusa un'analisi costi-benefici).
- **Interim/durante:** rilevanza ed efficacia delle azioni di implementazione (gestione del progetto, valutazione degli obiettivi, controllo dei fattori esterni).
- **Ex-Post:** efficacia e impatto dei risultati (obiettivi raggiunti, valore aggiunto).

Il processo di valutazione deve tener conto sia degli approcci più strettamente misurabili (aspetto finanziario, risultati, valore) che di quelli formativi (sviluppo di competenze specifiche, miglioramento delle performance), garantendo un certo equilibrio tra tempo e risorse, lavoro di ricerca e analisi, gestione del team di lavoro e costruzione di relazioni con gli attori interessati.

Come assicurare un processo di valutazione efficiente
<ul style="list-style-type: none"> • definire il contesto del progetto (attori e beneficiari; attività, tipo di valutazione richiesta)
<ul style="list-style-type: none"> • stabilire i termini di riferimento relativi al processo di valutazione
<ul style="list-style-type: none"> • sviluppare una proposta di piano di lavoro per la valutazione (approccio generale, quadro logico e analitico, metodologia e tecniche, programma di lavoro relativo a quali informazioni raccogliere e in che modo)
<ul style="list-style-type: none"> • pianificare e inserire a budget le risorse necessarie per questo processo (personale/giorni lavorativi, tipo di personale richiesto, competenze necessarie)
<ul style="list-style-type: none"> • effettuare la valutazione (implementare il metodo e il programma di lavoro, coltivare le relazioni con gli attori coinvolti, gestire il team di lavoro, risolvere le questioni impreviste)
<ul style="list-style-type: none"> • definire un programma di presentazione dei risultati (pianificare la frequenza di riunioni e i momenti più opportuni);
<ul style="list-style-type: none"> • definire la natura e lo stile dei rapporti di valutazione