



Monitoraggio & Valutazione

d.ssa Maria Rita Mallamaci – sociologa
vice presidente nazionale ASI
Associazione Sociologi Italiani



Valutare l'idea progettuale

L'accesso ai finanziamenti comunitari parte dalla formulazione di una prima **idea progettuale**, che può nascere da valutazioni di tipo molto diverso:

- ▶ La risposta ad un bisogno specifico delle imprese, della società civile o delle istituzioni del territorio;
- ▶ La realizzazione di una ricerca scientifica, di un prodotto artistico o di un'idea imprenditoriale;
- ▶ La volontà di intensificare gli interscambi con altri soggetti per ampliare l'utilizzo di informazioni, esperienze e buone pratiche.



L'idea progettuale: mettiamola alla prova

La definizione di una buona idea progettuale è di fondamentale importanza per lo sviluppo successivo del progetto.

Essa richiede, a sua volta, una serie di attività preliminari:

- La raccolta di informazioni relative al contesto
- La formulazione delle motivazioni dell'azione che si intende perseguire
- L'analisi del proprio grado di capacità nel presentare e gestire il progetto
- La raccolta di informazioni e l'analisi di ciò che è già stato realizzato nel medesimo ambito, sia in Europa che nel territorio di riferimento
- La riflessione sulla possibilità di produrre un impatto significativo sui beneficiari, in linea con quanto richiesto dai finanziatori
- La ricognizione delle fonti di finanziamento e la strutturazione di un progetto sostenibile



Monitoraggio & Valutazione per migliorare la qualità del progetto

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** (persone a cui spetta il potere delle decisioni) 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.



Criteri di qualità

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



Nei programmi a finanziamento diretto europeo, il monitoraggio e la valutazione in itinere vengono ricondotti alla definizione di **«Controllo di qualità»**.

Il PCM richiede che nelle attività di monitoraggio e valutazione venga garantita l'effettiva partecipazione dei beneficiari e degli attori chiave (**Stakeholder**: ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto o nell'attività di un'azienda), con l'obiettivo di sviluppare il loro senso di appartenenza (**Ownership**) al progetto.



Il Monitoraggio e la Valutazione nella realizzazione del progetto

Il controllo di avanzamento di un progetto si basa sulla verifica del rispetto dei piani e dei risultati intermedi, che devono essere definiti come tappe di avvicinamento agli obiettivi finali, e che devono consentire di accertare il corretto sviluppo del progetto o le necessità di cambiamenti e miglioramenti.


Con i termini **«Monitoraggio»** e **«Valutazione»** si fa riferimento sia a tecniche di rilevazione di informazioni, sia a processi cui queste informazioni vengono rese disponibili e analizzate dagli attori della elaborazione e attuazione di progetti.



Elementi teorici

- ▶ I sistemi di Monitoraggio e Valutazione sono centrati su organizzazioni specifiche
- ▶ Hanno una valenza strategica ed operativa
- ▶ Sono integrati nella routine di gestione
- ▶ Sono connessi ai Sistemi di Qualità
- ▶ Hanno, in genere, una forte base statistica poiché si fondano su tecniche valutative multi-criteri





Il **Monitoraggio** e la **Valutazione** sono strettamente correlati: entrambi sono strumenti necessari per stimare e dimostrare l'attuazione dei progetti, e valutarne gli impatti e le conseguenze in termini quantitativi e qualitativi.

La valutazione non può sostituirsi al monitoraggio, né, viceversa, il monitoraggio alla valutazione: agiscono in maniera simile, ma danno informazioni diverse.

Le informazioni che vengono rilevate sistematicamente durante il processo di monitoraggio sono cruciali per il successo delle attività di valutazione.

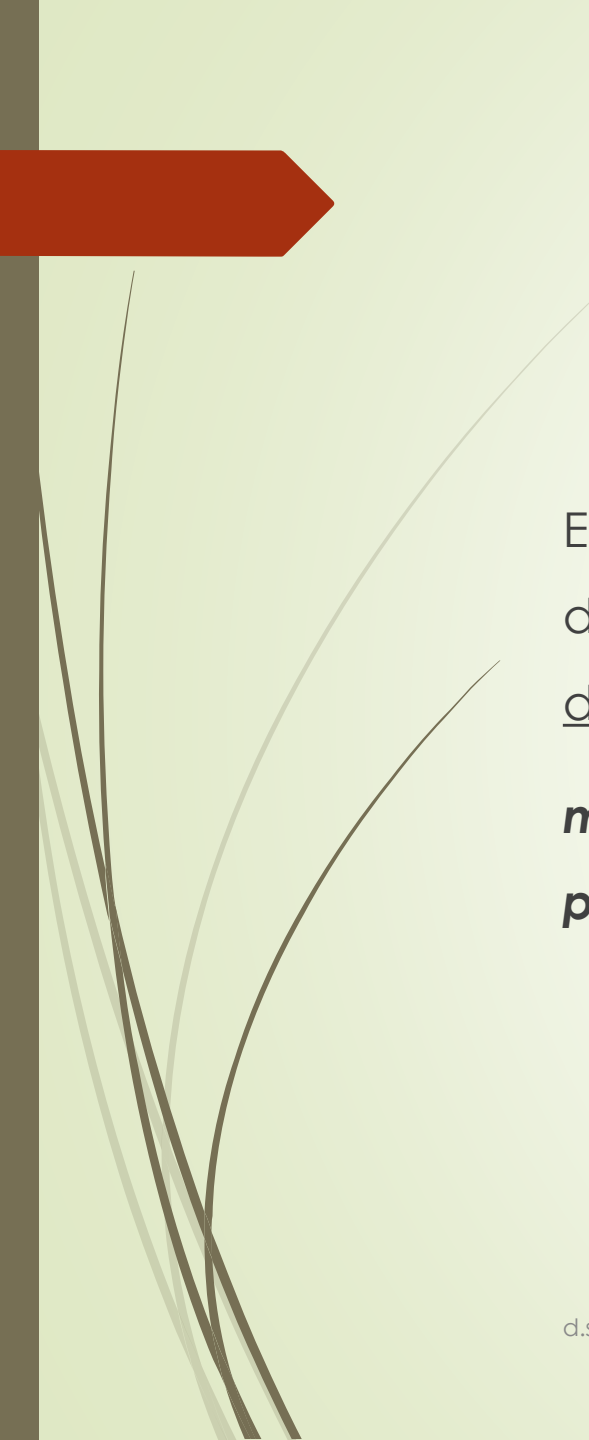


Monitoraggio

«Il Monitoraggio consiste nella rilevazione e registrazione sistematica d'atti di un processo allo scopo di confrontare lo svolgimento reale, in un dato periodo con quello prestabilito»

In particolare:

«Il Monitoraggio è il sistema informativo che rende disponibili dati sullo stato di avanzamento dei progetti e del Piano in cui i progetti sono inseriti»



Esso ha il compito di fornire ai decisori, informazioni di base sull'andamento delle attività di attuazione, e la sua logica presuppone l'esistenza di un disegno del progetto e del Piano:

monitorare significa seguire il percorso di attuazione di quanto elaborato e pianificato




Un sistema di monitoraggio è formato da:

- Un *aspetto tecnico-metodologico*, costituito dalla rilevazione sistematica e formalizzata di informazioni; si tratta di definire **quali informazioni rilevare, le modalità di rilevazione** per assicurare la validità dei dati e la loro comparabilità nel tempo, **la periodicità delle rilevazioni, le elaborazioni dei dati da eseguire**



e da:

- ▶ Un *aspetto di processo*, costituito dalle **modalità di messa a disposizione** delle informazioni e **dai soggetti cui devono essere dirette le informazioni** in relazione alle esigenze decisionali



Sotto il profilo dei dati da rilevare, in generale un sistema di monitoraggio si basa su informazioni relative a:

- L'avanzamento fisico dei progetti e delle attività connesse al Piano nel suo complesso, cioè il progresso realizzato, in relazione ai differenti traguardi intermedi e finali previsti

Ad esempio:

- numero di corsi realizzati entro una certa data
- numero indagini di customer satisfaction in corso di realizzazione



E:

- L'avanzamento procedurale, cioè il percorso dei passaggi formali necessari

Ad esempio:

- Bandi
- Appalti
- Autorizzazioni



Gli strumenti del Monitoraggio:

- Questionari di gradimento quali-quantitativi
- Interviste
- Riunioni
- Focus group
- Dati disponibili sul web




Questionario

- **Cos'è:** un insieme strutturato di domande, eventualmente corredato dalle possibili risposte, registrato su un supporto adeguato per la somministrazione. È lo strumento fondamentale per raccogliere i dati e le informazioni rilevanti per la ricerca. È talvolta accompagnato da altri strumenti (figure, scale, manuale per gli intervistatori). La progettazione del questionario (pur contenendo elementi di “creatività”) si basa su una precisa metodologia, e non si può improvvisare.



- **Come si costruisce:**

- Precisare bene le finalità conoscitive
- Definire aree (argomenti), ambiti e costrutti da indagare
- Elencare le variabili da “misurare”
- Redigere e formulare le domande in forma scritta
- Se possibile, conoscere la popolazione a cui è destinato il questionario
- Definire l'ordine di presentazione delle domande
- Svolgere una somministrazione pilota, per testare preventivamente il questionario (pre-test)
- Effettuare una revisione del questionario prima della somministrazione

- 
- ▶ Valutare bene quale sarà la durata della somministrazione: la somministrazione non dovrebbe mai durare più di mezz'ora
 - ▶ Decidere le modalità di somministrazione
 - ▶ Somministrare al campione la versione definitiva
 - ▶ E infine, analisi statistica, e poi “sostanziale”



► **Ordine delle domande:**

Presentare per prime le domande a cui è semplice rispondere

Collocare nell'ultima parte le domande potenzialmente "imbarazzanti"

Porre le domande aperte alla fine del questionario, o almeno alla fine di ciascun blocco

Seguire un ordine logico nella presentazione delle domande

Se possibile, variare le modalità e il tipo di domande



Intervista

- ▶ Le interviste rappresentano una delle tecniche maggiormente utilizzate nella ricerca sociale. Vengono convenzionalmente classificate in base al loro livello di standardizzazione, cioè per il grado di libertà concesso ai due attori, intervistatore e intervistato. Nell'**intervista strutturata** a tutti gli intervistati sono poste le stesse domande nella stessa formulazione e nella stessa sequenza. Questo tipo di intervista può essere paragonato a un **questionario a risposte aperte**, in cui tutti ricevono gli stessi stimoli (domande), mentre le risposte possono essere articolate in modo personale. **L'intervista strutturata** assicura una discreta **standardizzazione** delle procedure in merito alle informazioni raccolte, **necessaria per la comparabilità dei risultati**, e consente una certa apertura verso l'ignoto e l'imprevisto.



Riunioni

- **Preliminari** con attivazione di **brainstorming**: staff di progettazione, partners
- **In corso di strutturazione** del contenuto progettuale: staff di progettazione, partners
- **Di perfezionamento**: responsabile del progetto, beneficiari
- **Di discussione**: per perfezionare azioni che, da monitoraggio, necessitano di «correttivi»
- **Ogni qualvolta si renda necessario** un confronto diretto da cui deve esitare un miglioramento



Focus group

- ▶ **Il focus group è una tecnica di ricerca**, che nasce negli Stati Uniti ad opera di due sociologi degli anni '40, K. Levin e R. Merton, **per far emergere relazioni tra i partecipanti e far loro esprimere opinioni e pareri circa un particolare argomento.**
- ▶ I partecipanti del focus sono persone molto diverse tra loro e il compito del moderatore è quello di far emergere queste differenze per poi trovare risposte/risultati importanti circa l'argomento oggetto del focus group. Il focus group **si svolge come un'intervista di gruppo guidata da un moderatore con una griglia più o meno strutturata per stimolare e creare maggior interazione tra i partecipanti.**



► Durata

Il focus group non deve durare meno di 90 minuti e non oltre i 120 minuti. Nel caso in cui la ricerca abbia ad oggetto più argomenti (focus complesso), si programmano una serie di focus group con lo stesso gruppo di soggetti partecipanti.

► Conduzione

Il focus group viene normalmente effettuato da due persone: un **animatore** che conduce la discussione e un **osservatore** che esamina le dinamiche di relazione del gruppo.



► **Per fare l'animatore è necessario avere i seguenti requisiti:**

- abilità dell'animatore a gestire il leader e i followers;
 - saper fare domande provocatorie;
 - coinvolgere chi parla poco o meno degli altri;
 - essere imparziali davanti alle idee/soluzioni proposte;
 - mantenere un clima di serenità per evitare prese di posizione o discussioni.
- Chi conduce il focus group **non si deve preoccupare di risolvere il problema/la questione**, il focus group è fatto perché sia il gruppo dei partecipanti a proporre soluzioni.




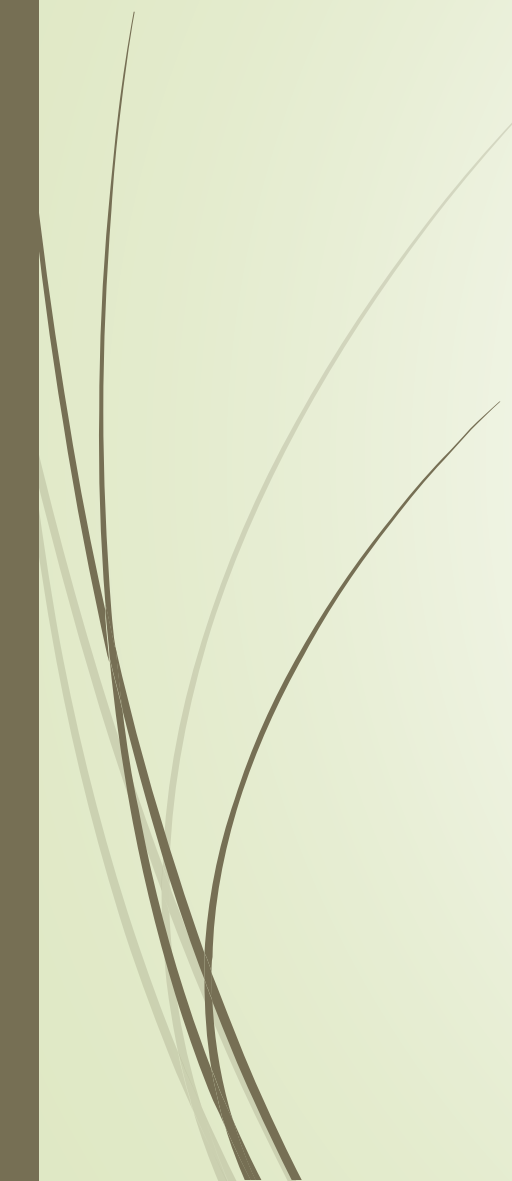
► Partecipanti:

I partecipanti al focus group devono essere **almeno 6/7 e non più di 12/13 persone** (numero ottimale è di 8 persone), poiché un numero inferiore potrebbe inficiare le dinamiche di gruppo, mentre un numero superiore tende spesso a censurare l'intervento delle opinioni contrarie o deboli, non permettendo a tutti i partecipanti di esprimere al meglio le proprie idee. I **componenti vengono scelti secondo una serie di caratteristiche specifiche**, che sottintendono una certa omogeneità dal punto di vista psicologico, territoriale e caratteriale, oltre a possedere buone capacità di interazione con gli altri. E' fondamentale che le persone interpellate abbiano un atteggiamento di collaborazione e serietà più ampio di quanto si richieda nella compilazione di un questionario (altra tecnica d'intervista).



Il focus group si compone di quattro fasi principali:

- ▶ **Riscaldamento:** è la fase più delicata in cui si determina l'esito del focus group, poiché spesso conduttore e osservatore sono percepiti con diffidenza, come intrusi indagatori; è bene mitigare il clima con un approccio amichevole e "soft". Si inizia poi a strutturare la comunicazione sul contenuto, stimolando i partecipanti con un giro di tavolo o mediante, invitandoli a riflettere su un tema generico che deve essere sempre più specificato e indagato nella direzione utile rispetto ai fini preposti, seguendo i ragionamenti e le parole dei partecipanti stessi e facendone un'analisi di significato e di contenuto per farne emergere le criticità.

- 
- 
- **Relazione:** in questa fase si indaga il clima del gruppo, è opportuno fare domande su tematiche di interesse comune e condiviso
 - **Consolidamento:** in questo momento emergono le problematiche più sentite: è importante, lasciare che il gruppo metta in evidenza le proprie criticità, e calmare i partecipanti affinché non si verifichino conflitti e per evitare che il focus group diventi uno "sfogatoio" di problemi più di affermazione personale che di necessità professionale.
 - **Distacco:** fase dell'allontanamento: per non deludere le aspettative dei partecipanti, che, si suppone, sono in piena sintonia con il conduttore, in cui ripongono fiducia, è bene attuare un distacco graduale, lasciando che il gruppo si sfaldi da sé, in modo naturale.



Consigli sul focus group

- ▶ Non azzardare domande di cui non si può supporre la risposta
- ▶ Contenere il leader informale che tenta di trascinare il gruppo con la sua prepotenza vocale o con il suo ascendente
- ▶ Non lasciare che l'incontro diventi un "sfogatoio", perciò contenere chi fa interventi troppo lunghi e poco inerenti alle finalità perseguite
- ▶ Tentare di incrementare la relazione tra conduttore/osservatore e partecipanti
- ▶ Dar sempre voce ai più deboli e ai più timidi, altrimenti si rischia di perdere punti di vista importanti
- ▶ Bloccare quelle domande del gruppo che mirano a temi personali
- ▶ Non mettersi mai in conflitto con i partecipanti, anche se di opinione contraria alla propria
- ▶ Non esprimere mai la propria opinione e non dare giudizi, tentare invece di rilanciare sempre la questione al gruppo

Dati disponibili sul web:

► Raccogliere tutte le informazioni disponibili circa il **problema che si vuole affrontare col progetto in via di definizione**, l'informazione deve essere credibile e validata da:

- report
- relazioni ufficiali
- ricerche accademiche
- Dati Istat (nazionali)
- Dati europei

Garantire sempre il carattere di scientificità dei dati



Valutazione

«La valutazione esprime un giudizio sul valore di un intervento in relazione a criteri e regole prestabiliti. Il giudizio riguarda principalmente i bisogni ai quali l'intervento deve rispondere e gli effetti prodotti dall'intervento stesso. La valutazione si basa su un'informazione espressamente raccolta e interpretata per produrre un giudizio che può riferirsi ad esempio: all'efficacia di un programma; al rapporto costi/benefici di un progetto; alla fondatezza di una politica; alla qualità di un servizio pubblico»

(Massoni 2002)



Obiettivi principali:

- **Verificare se le azioni intraprese rispondono ai bisogni individuati:**

un intervento sostenuto da fondi pubblici può essere giustificato solo se intende soddisfare bisogni o risolvere problemi socio-economici. La valutazione ex ante verifica la reale esistenza di questi problemi e quella ex post ci informa del superamento o meno degli stessi.



► **Migliorare gli interventi:**

la valutazione offre l'opportunità di apprendere cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato, e perché, nel nostro progetto. Le lezioni tratte dall'esperienza, possono portare miglioramenti alla strategia di realizzazione delle attività.



► **Rendere conto dei risultati ottenuti (accountability):**

la valutazione consente di informare le autorità politiche, i destinatari degli interventi ed i cittadini dei risultati ottenuti e dell'utilizzo delle risorse impegnate.



Fasi della Valutazione

La valutazione si attua durante tutto il ciclo di vita del progetto.

Si possono distinguere 4 diverse forme di valutazione che avvengono in momenti diversi ed hanno obiettivi distinti.


- ▶ Valutazione ex ante
- ▶ Valutazione in itinere
- ▶ Valutazione finale
- ▶ Valutazione ex post



Valutazione ex ante

La valutazione ex ante ha luogo all'inizio del ciclo del progetto, ancora prima della sua adozione.

Essa aiuta ad assicurare che l'intervento sia il più pertinente e coerente possibile, e per questo motivo è strettamente legata all'analisi dei bisogni dei beneficiari e del contesto.



Le informazioni raccolte in questo primo momento valutativo vengono messe in relazione con l'ipotesi di progetto che si intende realizzare, considerando in che misura esso è in grado di:

- Rispondere ai bisogni e alle problematiche individuate
- Apportare un effettivo cambiamento sia per i soggetti che per il contesto
- Quanto l'investimento in risorse è congruo con i benefici ipotizzati
- Qual è il livello di innovazione e di trasferibilità della proposta




Valutazione in itinere

La valutazione in itinere viene effettuata **nel corso del progetto**, nei suoi momenti cruciali, in coincidenza con il passaggio da una fase all'altra o al raggiungimento di un risultato intermedio.

Essa mostra **se sono state rispettate le intenzioni originali del progetto** e mette in luce anche se gli obiettivi iniziali mantengono la loro rilevanza.


La sua funzione principale è **agevolare aggiustamenti del programma** in corso, ovvero produrre un feedback volto a migliorare gli interventi proposti.

E' condizionata dai dati rilevati dal sistema di monitoraggio



La valutazione in itinere si caratterizza per l'utilizzo delle informazioni del monitoraggio ed eventualmente altre fonti di dati, realizzate ad hoc o reperite da altri soggetti, per i seguenti scopi:


- ▶ **Elaborare analisi ed esprimere giudizi** in modo tale da supportare i decisori in merito all'esigenza di attivare azioni correttive rispetto all'andamento dei progetti:
 - a. sia perché si può **rilevare l'incoerenza** tra le attività realizzate fino a quel momento e il disegno progettuale, se cioè gli attuatori non hanno eseguito nel modo corretto le specifiche;
 - b. sia perché è possibile che il **disegno progettuale risulti inadeguato** rispetto alla realtà del campo di attuazione: non sempre è possibile tenere conto di tutte le variabili che lo caratterizzeranno, per carenza di informazioni o perché i contesti col tempo si modificano.

- 
- **Supportare la funzione di accountability**, cioè «rendere conto a terzi» delle proprie attività, particolarmente utile quando un organismo deve dare dimostrazione ad altri soggetti dell'uso delle risorse e dei risultati ottenuti.
 - **Migliorare il coordinamento tra attori** nel perseguimento degli obiettivi del progetto:
 - a. Funzione particolarmente rilevante nel caso di progetti complessi, dove sia la pluralità degli attori coinvolti, sia le difficoltà poste dai problemi da affrontare implicano lo **sviluppo di capacità di aggiustamento continuo** degli interventi;
 - b. Il **coordinamento migliora** con la produzione di informazioni e la promozione di sedi di discussione sulla validità di fini e mezzi usati nell'attuazione del progetto.




La valutazione in itinere deve rispondere alle seguenti domande:

- ▶ Lo stato di avanzamento delle attività corrisponde alla tempistica prevista?
- ▶ Le risorse messe a disposizione (finanziarie e umane) sono utilizzate come previsto? Sono sufficienti?
- ▶ I soggetti coinvolti (beneficiari) sono quelli previsti?
- ▶ I prodotti realizzati rispecchiano in quantità e qualità quanto pianificato?
- ▶ Le attività sono realizzate in coerenza con quanto previsto dal progetto? E' necessario intervenire per ribadire l'esigenza di essere coerenti con le specifiche di progetto? In sostanza: si deve cambiare qualcosa nelle modalità di attuazione?

- 
- ▶ Il progetto è attuabile considerate le caratteristiche del contesto di attuazione? E' necessario modificare il progetto originario per tenere conto delle specificità delle condizioni esistenti?
 - ▶ Considerate le informazioni precedenti, il progetto sarà effettivamente portato a termine? Entro quanto tempo?

Il monitoraggio va effettuato dal gruppo di lavoro al completo, con la frequenza decisa dal suo coordinatore ed in funzione del tipo di progetto e dell'area operativa coinvolta



Per facilitare il monitoraggio a tutti i livelli, è utile predisporre ed utilizzare i **«Cruscotti di progetto»** contenenti gli **indicatori** del progetto a confronto con i suoi **obiettivi**.

Schematizzare indicatori ed obiettivi consente una lettura immediata e scorrevole, soprattutto quando il progetto è «importante» in termini di tempo e di azioni.

Lo staff di monitoraggio e valutazione deve prestare continua attenzione ai progetti per poter motivare il personale coinvolto nelle azioni e intervenire tempestivamente per risolvere eventuali problemi organizzativi e di risorse.



Valutazione finale

Ha per oggetto la verifica conclusiva dei risultati effettivamente conseguiti attraverso l'analisi dell'impatto, dell'efficacia, dell'efficienza e della sostenibilità degli interventi realizzati.

Riconsidera e giudica l'intero progetto e ha l'obiettivo di rendere conto dell'uso delle risorse.

Si esprime sui fattori di successo e di fallimento e sulla sostenibilità



Valutazione ex post

La valutazione ex post **si colloca dopo un certo periodo di tempo** dalla fine del progetto, un anno o più a seconda della sua complessità, e verifica gli effetti a lungo termine.

Ha **l'obiettivo di esprimere un giudizio circa l'impatto delle azioni proposte** e si ricollega alle valutazioni effettuate ex ante al momento della stessa progettazione dell'intervento, per verificare se i bisogni, rilevati inizialmente, hanno trovato una giusta risposta.

Essa ha il compito di analizzare i risultati dei progetti e dei piani, e i fattori critici che li hanno determinati, per giudicare circa l'opportunità di replicare e diffondere gli interventi realizzati.



Obiettivo prioritario:

Analizzare se l'intervento è stato utile e cioè se ha **modificato in senso positivo** il problema a partire dal quale lo stesso è stato elaborato ed attuato.

Un intervento pubblico è definito come la **risposta a un problema**: bisogni, domande, opportunità espressi dalla società (cittadini, imprese), o comunque dall'ambiente di riferimento (come alcuni componenti di organizzazione).

Valutare i risultati di un intervento significa **concettualizzare un progetto come la risposta a un dato problema**.

Dunque, valutare un progetto non significherà solo chiedersi se abbiamo realizzato tutto quello che è stato previsto in fase di disegno dell'intervento, ma piuttosto se ciò che abbiamo attuato ha modificato la situazione che abbiamo definito «problematica», migliorando la condizione di coloro a cui erano dirette le azioni.



Criteri di giudizio:

- ▶ **Comparare la situazione post intervento** con quella ante intervento, cioè **indagare la capacità del progetto** di migliorare la situazione-problema, rispetto all'andamento della stessa situazione se non si fosse intervenuti affatto
- ▶ **Comparare la performance** ottenuta con quella di interventi simili realizzati da altre amministrazioni (o della stessa) orientati ad affrontare lo stesso problema
- ▶ **Comparare i costi sostenuti** con quelli di eventuali altre alternative di azione e con quelli riscontrati in altre azioni



Obiettivi

- ▶ Comprendere se il progetto risponde ai bisogni espressi dai beneficiari e dal contesto
- ▶ Migliorare gli interventi proposti
- ▶ Verificare il grado di conseguimento dei risultati
- ▶ Verificare l'impatto delle azioni proposte e legittimarle nei confronti delle autorità e dei cittadini


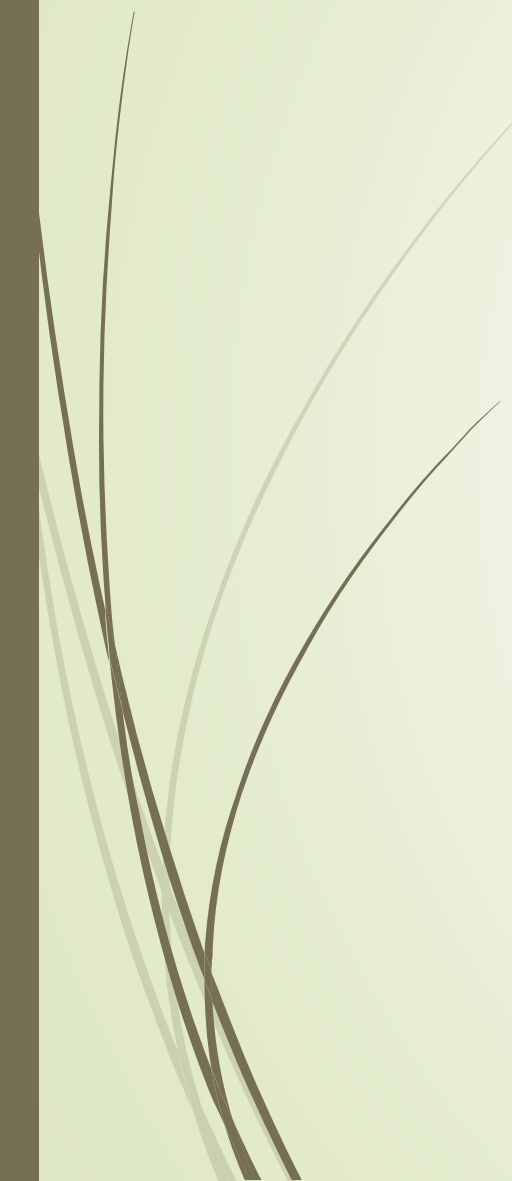
Fasi

- ▶ ex ante
- ▶ in itinere
- ▶ In itinere
- ▶ Finale
- ▶ Ex post



Aspetti da valutare

- **Rilevanza:** in che misura un progetto risponde a bisogni reali, dimostrati e di assoluta priorità
- **Efficienza:** gli obiettivi sono stati raggiunti al minor utilizzo di risorse (economiche, umane, strumentali)? Migliori risultati avrebbero potuto essere ottenuti con gli stessi costi?
- **Efficacia:** in quale misura gli obiettivi sono stati raggiunti? Gli interventi hanno prodotto i risultati attesi?

- 
- 
- ▶ **Impatto:** quali sono gli effetti che il progetto ha avuto sul contesto, indipendentemente da altri fattori che possano aver modificato o stesso contesto di riferimento? Il progetto ha avuto un'incidenza sui bisogni de i destinatari?
 - ▶ **Sostenibilità:** in che misura si può prevedere che i cambiamenti (o i benefici) si manterranno nel tempo una volta completato il programma? Per valutare uno di questi aspetti, è necessario capire quale sua caratteristica o qualità può guidarci nella valutazione.



Strumento di valutazione

► Report

I risultati della valutazione devono essere presentati in un rapporto finale che fornirà una panoramica del progetto e delle attività svolte, del raggiungimento o meno degli obiettivi e del suo svolgimento generale.

Un rapporto ben fatto presenta i dati in modo chiaro, oggettivo e comprensibile. Le opinioni personali devono essere presentate separatamente e non essere confuse con i fatti.

Deve contenere informazioni sui cambiamenti avvenuti nell'organizzazione o nella realizzazione del progetto e deve fornire raccomandazioni mirate.



Lo scopo del 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



Gli Indicatori:

Gli **indicatori oggettivamente verificabili (OVI)** descrivono gli obiettivi del progetto in termini **«obiettivamente»** misurabili.


Gli indicatori sono **strumenti di misurazione** che rappresentano il punto di fattibilità degli obiettivi e formano la base del sistema di monitoraggio del progetto.

Forniscono dati utili per la gestione dello stesso, per il monitoraggio e la valutazione dell'efficienza delle attività svolte.



Gli indicatori **OVI** consentono di:


- **Migliorare** il processo decisionale
- **Verificare** la coerenza e la correttezza della logica di intervento
- **Monitorare** i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi
- **Promuovere** una maggiore efficienza
- **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.

Dal momento che il loro utilizzo ci restituisce solo una **«istantanea parziale»** sullo stato di avanzamento del progetto, la prima decisione da prendere riguarda **«cosa misurare»**, cioè stabilire quali sono le parti più importanti e degne di interesse del progetto.

La difficoltà più ricorrente, nella scelta degli indicatori, è quella di trovare **«quantità/elementi misurabili»** che possano restituire gli aspetti più significativi, combinando la rilevanza del progetto con la realistica possibilità di raccolta e gestione dei dati.



Normalmente (**ma non sempre**) la call suggerisce una serie di indicatori e per ogni progetto occorre valutare la possibilità di adottarli ed utilizzarli come **mezzo di misurazione dei benefici** derivanti dal progetto.


Fin da subito il partenariato del progetto deve:

- ▶ Stabilire una base da cui cominciare a lavorare
- ▶ Introdurre target da raggiungere
- ▶ Definire come e quando raccogliere dati per misurare lo stato di avanzamento progettuale







Tipologie indicatori

- **Indicatori di output:** misurano ciò che le attività di progetto producono
- **Indicatori di risultato:** misurano gli effetti immediati sui beneficiari scelti (efficacia del progetto)
- **Indicatori di impatto:** misurano i contributi a lungo termine rispetto all'obiettivo generale (e saranno in grado di spiegare i risultati di una politica)



Quali che siano gli aspetti da valutare e le metodologie e gli strumenti utilizzati, è necessario scegliere sempre un buon indicatore che risponda ai requisiti cosiddetti SMART

- 
- 
- ▶ **Specific:** gli indicatori devono essere specifici rispetto all'obiettivo che deve essere valutato, e quindi di volta in volta individuati (quantità, qualità, tempestività)
 - ▶ **Measurable:** gli indicatori possono essere sia qualitativi che quantitativi, ma tutti devono essere misurabili, ossia oggettivamente rilevabili da parte di qualunque valutatore
 - ▶ **Available:** gli indicatori e le fonti di verifica devono essere disponibili ad un costo accessibile

- 
- 
- **Relevant:** gli indicatori devono essere rilevanti rispetto all'informazione che si sta ricercando, ossia significativi: **dal raggiungimento del valore dell'indicatore dobbiamo essere legittimati a ritenere raggiunto l'obiettivo**, proprio perché l'indicatore scelto esprime un aspetto importante del fenomeno
 - **Timely:** l'indicatore deve essere valutato ad un tempo dato, perché l'obiettivo stesso deve essere raggiunto entro i termini prestabiliti



Vagliare gli indicatori:

- ▶ La scelta degli indicatori deve riflettere la connessione tra esigenze di gestione ed esigenze informative

Evitare:

- ▶ La scelta di troppi indicatori
- ▶ La scelta di indicatori troppo complicati



OVI

Un indicatore è ciò che si può osservare nella realtà nel momento in cui si raggiunge un obiettivo.

Esso è costituito dai seguenti elementi:

- ▶ Una variabile (quantitativa o qualitativa)
- ▶ Un target-group (n. ___ beneficiari, % ___ riduzione tassi mortalità infantile)
- ▶ Un tempo di osservazione (in quanto tempo? Dall'anno 1 all'anno 2)
- ▶ Un valore di riferimento (da X a Y)





Indicatori quantitativi e qualitativi

- ▶ **Gli indicatori quantitativi** sono misure statistiche che misurano i risultati in termini di: numero, percentuale, tassi, rapporti
- ▶ **Gli indicatori qualitativi** riflettono i giudizi, le opinioni, le percezioni, le attitudini delle persone rispetto ad una data situazione o tema. Si esprimono in termini di: qualità, misura in cui, livello di



Verso una cultura della valutazione d'impatto sociale.....

- ▶ **«Impatto»:** cambiamento generato nei beneficiari indiretti e nella collettività valutando la differenza tra i cambiamenti generati e ciò che sarebbe successo indipendentemente, cioè senza un intervento progettuale
- ▶ La valutazione d'impatto sociale è molto importante nel settore profit e non-profit italiano, rispetto a temi di **trasparenza, efficienza, efficacia e sostenibilità.**
- ▶ Si tratta di valutare «Effetti di lungo termine, **positivi o negativi**, primari o secondari, prodotti da un intervento di sviluppo, diretto o indiretto, **voluti o involontari**» ed è «Il **cambiamento sociale** che un'organizzazione ha creato attraverso le sue azioni»

- 
- 
- L'impatto sociale è dato dalla **differenza tra i cambiamenti** nella società **generati nel lungo termine** dalle attività di un'organizzazione, **e ciò che sarebbe successo indipendentemente dal suo intervento.**
 - Occorre includere gli **effetti desiderati e indesiderati, negativi e positivi**, che si manifestano sia nel breve che nel lungo periodo .



Limiti percepiti della valutazione d'impatto

I limiti alla valutazione d'impatto espressi dal campione intervistato (184 non-profit):

- **45,8%** ritiene troppo **onerosi i costi** per analisi d'impatto sociale
- **37,3%** ha **lacune** invece **in termini di competenze**
- **29%** non ha **strumenti di misurazione** adeguati
- **31,3%** ha **difficoltà nell'individuazione** dell'oggetto d'analisi



Benefici della valutazione d'impatto

I benefici della valutazione d'impatto percepiti dal campione intervistato:

- **75%** migliorare se stessi
- **46%** sviluppare la propria visione strategica in chiave competitiva con gli altri
- **19%** comunicare agli stakeholder i risultati raggiunti (contro un 52% in UK).



Esercitazione

- ▶ Bando europeo - formulazione di un'analisi di contesto (1)
- ▶ Progetto «Concerti senza barriere» - costruzione degli indicatori
- ▶ Progetto «Medi@re» - calcolo del valore atteso

**“Prima viene il pensiero; poi l’organizzazione di quel pensiero in idee e progetti,
poi la trasformazione di quei progetti in realtà.
L’inizio, come puoi osservare, è nella tua immaginazione”**

Napoleon Hill

